كاثي بلاك



# الأَسْوَدُ أساسيٌّ

## دليلك الكامل للنجاح والتقدم في العمل والحياة

نقلته إلى العربية

هبة الله الغلاييني



تمهيد

# أسود على أسود

أعتقد أن أول عمل لي بعد التخرج، بصفتي أتمتع بخاصية الحماسة الجيدة، هو أنني وُظِّفتُ في مجلة هوليداي في مدينة نيويورك، وكنت منفعلة لحصولي على عمل حقيقي بوظيفة «مساعدة مبيعات». شعرتُ وكأنها بداية حياة ساحرة كالتي حلمت بها؛ بوصفي شابة من الطرف الجنوبي لمدينة شيكاغو. كنتُ، برغم أن الأمر كان ممتعاً، متشوقةً إلى الصعود سريعاً؛ لذا وقبل مضي وقت طويل أخذتُ أتطلع إلى عملي القادم الأكبر والأفضل.

بعد ذلك، رنّ هاتفي في صباح أحد الأيام في عملي.

سأل رجل في الطرف الآخر من الهاتف: «هل أنتِ كاثلين ب. بلاك»؟

واستَمر الرجل، وفي صوته نبرة متكلفة: «كاثلين ب. بلاك، التي تسكن في شرق 215، شارع الثمانين، شقة رقم 14 ف»؟ «التي أنهت تخرّجها في جامعة ترينتي في مقاطعة واشنطن، التي تعمل حالياً في مجلة هوليداي؟».

احمرّت وجنتاي. أياً كان هذا الشاب، فقد كان يقرأ ملخّص سيرتي الذاتية التي أعددتها بإتقان، وطبعت منها عدة نسخ قبل ليلة أمس، بعد عودتي من العمل.

سألتُ: «من أنتَ»؟

أجاب: «أنا هاري إيغنر»، وهو مدير تنفيذي في الشركة!

بدأتُ أتلعثم وأنا أبدي اعتذاري، لكن بعد ذلك سمعته يضحك.

وقال: «آنسة بلاك، في المرة القادمة عندما تستخرجين نسخاً مطابقة من ملخص سيرتك، أقترح أن تتذكري أخذ النسخة الأصلية من آلة التصوير». شكرته على نصيحته، وأغلقت الهاتف، وأنا أهزّ رأسي، كم كان خطئي غبياً، وكم كنت محظوظة بأن هاري إيغنر كان متساهلاً معي.

عندما أفكّر اليوم في هذه القصة، فإنها لا تذكرني فقط كم كنت مغفّلة في عملي الأول، لكن الأهم أنني لم أدرك تلك الحقيقة كما يجب في ذلك الوقت. لم أكنْ أعرف ما الذي لا أعرفه، وكيف أن هذه الأشياء بدت مساعِدة نوعاً ما. لكن وأنا أطير على مقعدي بتشوقي المشهور في تلك السنين المبكرة، كان بإمكاني الاستفادة من بعض الاقتراحات والنصائح العملية التي جاءت في وقتها المناسب.

هذا ما يرمي إليه الكتاب. وكما يدلّ عنوانه، فهو مملوء بنصائح بسيطة ومباشرة، لن تساعدك فقط على خوض غمار العمل، بل للموازنة بين عملك وحياتك الشخصية على السواء. بعض هذه الاقتراحات هي ملحوظات الحس السليم الحقيقي والأساسي التي بإمكانها إنتاج تحسينات مباشرة وحقيقية في العمل. والاقتراحات الأخرى تدخل في الصميم، وتغوص في معانٍ مثل الطموح والثقة بالنفس. وسواءً كنت مبتدئاً، أو رقّيت نحو الأعلى، أو تريد أن تحسّن من مهارات الإدارة والقيادة لديك، فهذا شيء ما لأجلك.

يحتوي هذا الكتاب على ثلاثة خيوط:

1- فيه **فصول** تركّز على أهم العناصر في مجال العمل، موضّحة بقصص واقعية من الحياة. كما تقدم نظرة شمولية عن مفاتيح النجاح مثل القيادة، والسلطة، والعاطفة.

2- كما توجد فيه **دراسة حالات** تقدّم نظرة أعمق «لدروس» من الحياة الواقعية، بالإضافة إلى خلسة داخلية، وكم هي الأساطير في عالم الشركات والإعلام، وكيف يقوم بالعمل أناس مثل أوبرا وينفري ونجم السينما هاري وينستن.

3- وهناك مقاطع **أسود وأبيض** تقدّم أفكاراً عملية، تبدأ من كيف تدير مقابلة إلى ما يجب أن تفعل وما يجب ألا تفعل في المقابلات. وسواء أعطتك شيئاً ما جديداً أو عزّزت أشياء عرفتها للتوّ، فإن أفكار **أسود وأبيض** تقدم اقتراحات واقعية بإمكانك أن تستخدمها كل يوم.

غير أنه قبل أن أبدأ بإعطائك أفكاراً مفيدة، يجب عليّ على الأرجح أن أجيب عن سؤال واحد: مَنْ أنا حتى أقدّم النصيحة؟

كنت محظوظة كثيراً عندما عملت في الإعلام في مسيرتي المهنية الكليّة، مبتدئة بعمل مساعدة في مبيعات الإعلان في مجلة هوليداي، ومنتهية بمنصبي الحالي بوصفي رئيسة لمجلات هارست، من أكبر الناشرين في العالم للمجلات الشهرية، ومن ضمنها كوزموبوليتان وإسكوير وهاربر بازار، ومجلة أوبرا وينفري. وكان لدي على طول الطريق حظ جيد بالعمل مع بعض أفضل الناس تنوعاً وسحراً في الإعلام. وبالطبع، عملت أيضاً وللإنصاف مع حمقى، ممن أضفوا قصصاً طريفة في هذا الكتاب.

وبدأت أشق طريقي بوصفي بائعة إعلان في سلسلة مطاعم بعد أن أمضيت عامين من السنوات في هوليداي. وفي عمليّ اللاحقين أصبحت ممثّلة محنّكة أولاً في مجلة ترفل (travel) ومجلة ليجر (leisure) ثم في مجلة (نيويورك)، أتعامل مع أكبر الحسابات وأهمها، وتعلّمتُ من الطيران، مرتكبة الكثير من الأخطاء، وأنا أثبت بإحكام إصبعي في فمي، غير أنه مع كل اتصال مبيعات، ومع كل صفقة أجريها، كنت أزداد ثقة. كنتُ أحب المبيعات فعلاً، وأعلم أنني بارعة فيها، وبعد أن أمضيت ست سنوات، وأنا أتعلّم مداخل الإعلان ومخارجه، شعرتُ أنني مستعدة لتحدٍّ جديد. شيء جيد، أيضاً؛ لأن عملي الآتي سيفي بالمطلوب قطعاً.

وُظّفتُ مديرة إعلان في مجلة جديدة تماماً يُطلق عليها «مس»، وعلى الرغم من أن كلمة اختراق أرضي استخدمت كثيراً، فإن مجلة «مس» كانت على هذه الشاكلة: كانت أول مجلة نسائية تتجرّأ جداً في تجاوز الموضوعات «التقليدية»، التي ما نجدها عادة في المجلات النسائية. تأسست من قبل «غلوريا ستينيم» الأيقونة الأسطورية للحركة الأنثوية، وتعد مجلة «مس» نتاجاً تحريرياً رائداً مثيراً جيل النساء ومحركاً الحوار الوطني، غير أن مبيعاتها كانت صعبة بوجه لا يطاق فيما يخص فريق الإعلانات.

وبوصف أن ويكيبيديا هي المدخل لمجلة «مس»، ووضعتها بكياسة: «لم تكن المجلة قادرةً دائماً على أن توفّق بين اهتماماتها الفكرية والحسابات التجارية»؛ فقد أمضى فريق مبيعاتنا للإعلانات الكثير من الساعات، ضاربين رؤوسنا بالحائط، ومحاولين أن نفوز على المعلنين المشككين. إن هذه الفكرة الجديدة لـ «الأنوثة» كانت مثيرة للجدل بوجه

كبير، لذا كلما دخلنا إلى مكاتب «معلنين مختلفين» مع موادنا الترويجية (المطبوعة على ورق وردي غامق)، لم يكن هناك من يخبرنا بالدخول، أو يجعلنا نتراجع للخلف باتجاه الباب، أو أسوأ من هذا، (كما ستسمعه في فصل لاحق). المحنة هي معلّم عظيم، لذا فإنني تعلمت الكثير بلا ريب من مجلة «مس». ومن المحتمل أنها لم تكن مصادفة، وكانت أيضاً من أهم إنجازاتي الشخصية التي حصلت عليها.

قررت، على الرغم من نحو عشر سنوات من العيش في مدينة نيويورك، أن أتابع بمغامرات جديدة باتجاه الغرب. الصورة: فإن مجلة أساسية في سان فرانسيسكو أسسها المخرج السينمائي فرانسيس فورد كوبولا يبدو أنه شيء جذاب تماماً، أليس كذلك؟ مجلة أسبوعية وحديثة أسسها أكثر المخرجين حرارة في هوليوود؟ هكذا فكّرت أيضاً، لكن في أثناء بضعة أشهر من وصولي إلى كاليفورنيا، أدركت أن المجلة لم تنجح كما توقّع لها كوبولا. وليست هذه أول مرة في التاريخ، وبالتأكيد ليست الأخيرة، فالواقع لم يجارِ الدعاية، ونظراً إلى افتقارها إلى الإعلانات والتوزيع الكافي للنجاح، انطوت المجلة بعد ستة شهور؛ لذا فإنني عدت وتوجهت مباشرة إلى مدينة نيويورك ومجلة «مس» بعدها، وفي أثناء بضع سنوات، انطلقت مسيرتي المهنية عندما سُمّيتُ بناشرة لمجلة نيويورك، حينها أصبحت أول ناشرة لمجلة أسبوعية رائجة.

لكن، دعونا نتوقف، فقد تكلمت عن نفسي كثيراً. دعونا نتكلم عنكم، ليس كل من يدخل القوة العاملة (أو يشتري كتاب عمل) يفعل ذلك بهدف أن يصبح مديراً تنفيذياً كبيراً أو رئيساً، أو كبير المديرين التنفيذيين. يمكن أن تريد ببساطة أن تنجح في عملك مع أقل توتر وضغط عمل. ويمكن أن تبحث عن النصيحة في كيف تتعامل مع مشكلة مديرك أو مرؤوسك. ربما تكون بصدد البحث عن طرق للمحافظة على حياة شخصية سعيدة بالإضافة إلى إنجاز العمل. يهدف هذا الكتاب لمساعدتك على الوصول إلى هدفك أياً كان، بغض النظر عن مدى طموحك في مجال العمل.

أحد المعاني التي تنطوي عليها صفحات هذا الكتاب هي في الحقيقة السؤال القديم في «احصلْ على الجميع». ما الذي تعنيه لك هذه العبارة اليوم، بعد عشر سنوات وبعد أن أصبحت هذه العبارة «لغزاً»؟ هل عليك أن تحاول الحصول «على كل شيء»؟ أن تتسلق

السلّم الوظيفي في الشركة وفي الوقت نفسه ترعى أسرة، ويكون لك حياة خارج نطاق العمل؟ أو هل من الجنون أن تفكر في إمكانية عمل كل شيء في الوقت نفسه؟ سوف نتحرى فكرة اختراع ما سوف أدعوه «حياة 360 درجة» من أجلك، مركّزين على كل جوانب الحياة اليومية يوماً بيوم، متضمناً ذلك العمل والعلاقات والحياة المنزلية والحياة الأُسرية.

إن العثور على الإجابات الصحيحة تبدأ بمعرفة أي أسئلة علينا طرحها.

وسوف نطّلع في هذا الكتاب على بعض أهم الأسئلة التي يمكن أن تساعدك على تخطيط حياة عملك وصوغها. والآن، دعنا نبدأ بهذه الأسئلة الثلاثة الأساسية.

- ما المشكلات الثلاث التي تود أن تحلها في عملك؟
- ما الدرجة التي تتوقعها لنفسك في سلّم العمل في أثناء سنتين، وفي أثناء خمس سنوات؟
- ما هدفك الموعود الذي تحلم به سِراً؟

إذا لم تستطع الإجابة عن هذه الأسئلة الآن فلا تقلق، احتفظْ بها في ذهنك فقط، وستتوضّح الإجابات كلما مضينا قدماً. تذكّر، عندما تُحدّد الأهداف بوضوح يصبح تحقيقها أسهل، لذا فإن أحد الأشياء التي نقوم بها هي مساعدتك على تحديد أهدافك الشخصية.

قدمت لي الخطوة الثانية في مسيرتي المهنية بعد مجلة نيويورك درساً عظيماً في معرفة الخطأ عندما تفشل في تحديد شروطك في مجال العمل. لقد تعلمت هذا بطريقة قاسية، بعد أن بدأت بالتحليق عالياً في عملي الجديد حرفياً.

انزلقت سيارة ليموزين عريضة في صباح أحد الأيام من خريف عام 1983 لتقف أمام مكاتب مجلة نيويورك. خرجت من الباب الأمامي للمبنى وجلست في المقعد الخلفي في رحلة قصيرة إلى مطار لاغارديا، حيث ذهبت بعدها مرفقة بحرس إلى طائرة نفاثة خاصة في رحلة طيران مدة 45 دقيقة، إلى مقاطعة واشنطن، العاصمة.

وُظّفت رئيسة لجريدة «يو. إس. إيه. تودي»، التي كانت جريدة يومية في أول عهدها، يهاجمها النقاد، وتكافح من أجل البقاء. محدّقة من نوافذ طائرة الجت النفاثة الملساء،

ومراقبة مانهاتن وهي تتوارى عن الأنظار، شعرتُ فجأة بغثيان طفيف عندما تحققتُ أين كنتُ وإلى أين أتجه. لقد أرسلوا جت كاملة من أجلي ومعي مرافقي فقط! لم أركب يوماً في طائرة شركة من قبل، وعندما مددتُ ساقيّ وحدّقتُ حولي في المقاعد المخمليّة والتجيد الداخلي، شعرتُ وكأنني دوروثي غاوكنج في أعجوبة أرض الإوز.

ولسوء الحظ، فإن تلك الإثارة سرعان ما تلاشت بضربة؛ فعندما حطت الطائرة، أقلتني ليموزين أخرى إلى أبراج «يو. إس. إيه. تودي»، على ضفاف نهر بوتوماك، نقلت بعدها بسرعة عالياً فوق السماء. ظهرت للعيان، وأنا ألج غرفة الطعام وهي تعج بمجموعة من الصحفيين والمحرّرين والمديرين التنفيذيين، والكل هناك مدعو لمأدبة غداء صغيرة لتقديمي رئيسةً جديدة لـ «يو. إس. إيه. تودي». كان المكان صاخباً، وكان الفريق يكدح مدة عام ليجعل الجريدة تقف على قدميها، وكنت أنا الرئيس الثالث الذي عُينّ في أثناء هذه المدة القصيرة من الوقت. وكنت أيضاً أنثى، وشخصية لا تنتمي إلى الجريدة، وغير معروفة على الإطلاق لدى هؤلاء الناس والعديد منهم منذ قليل علموا بتعييني. وعندما جلت بنظري في أرجاء الغرفة، شعرت بهذه الأسئلة في الجو: هل كنت المنقِذة، وعبقرية التسويق التي يمكنها أن تقلب الأوراق؟ أم إنساناً متخبّطاً؟

لم أكن أحبّذ تماماً المشي نحو عرين الأسد، غير أن هذا كان محطماً للأعصاب تماماً. وأصبح الأمر أكثر من هذا عندما حييت «جو ويلتي»، المدير التنفيذي للإعلان، الرجل الأقوى ذو الوجه الأحمر الذي يبدو وكأنه يكبرني خمسة عشر عاماً. صافحني جو بفظاظة، قائلاً بسرعة: أهلاً بك في «يو. إس. إيه. تودي»، يا كاثي. بدأت أشكره، لكن قبل أن أتفوه بأي كلمة، سحبني جانباً وقال: «أريدك أن تعرفي سابقاً أنني لن أرسل تقاريرَ لك». حدّقت فيه وأنا مشدوهة. وكنت أرى في داخلي شيئاً ما. ماذا يعني ذلك؟ ماذا يعني منصب «رئيس» في العالم، إذا لم يقم المديرون التنفيذيون الرئيسون بإرسال التقارير لي؟! وتحققتُ بشعور مريض أنني لن أنجز وعدي في الكتابة، ماذا ستكون واجباتي الفعلية؟ هكذا كنت هنا، كان الجميع منفعلاً بسبب لقبي وترفيعي لمنصبي الجديد، غير أنه بسبب عدم تفكيري في العمل على أهم التفاصيل مقدماً، يمكن أن أنتهي بوصفي رئيسة صورية ليس أكثر من هذا. لم أكن أصدّق هذا، فهذا بعيد عن

تفكيري في سيرتي الذاتية. لقد نسيت نصيحة رئيسة مثل التوثق أن مسؤوليات عملك قد تحدّدت بوضوح.

كل الأمور سارت على هذا النحو، ويمكنك أن تستفيد على كل مستوى من سيرتك الذاتية من منهاج منعش فيما يتصل بالأساسيات. وسوف أبوح لاحقاً في هذا الكتاب عن كيفية تدبر الأمر مع «جو ويلتي»، لكن الآن دعنا نَقُلْ هذا بتجاهل الحكم على الأشياء بطريقة حصيفة، فقد أضفتُ مستوى جديداً من التعقيدات على انتقالي. وهذه هي أنواع الصداع التي أود أن أساعدك على تجنبها.

ولكي أنهي حياتي القصيرة (وهي نهاية سعيدة)، فقد أمضيت ثماني سنوات رائعة في «يو. إس. إيه. تودي». ترأست بعدها جمعيةَ الصحف الأمريكية مدة خمس سنوات قبل أن أقبل مركز رئيسة لمجلات (هارست)، ذلك المنصب الذي أشغله الآن.

طالما أحببت العمل في مجال الإعلام؛ لأنها صناعة أفكار وأناس مبدعين، غير أن هذا الكتاب ليس عن الإعلام. لقد كتبته لجمهور أوسع في ذهني، وبعد كل هذا، الكثير من الخبرة فيما ندعوه «العمل» هي عالمية. وأفضل نصيحة هي في الاقتراحات البسيطة ذات الصفات المشتركة التي تطبق عبر الأرجاء. لذا سواء كنت تعمل في الإعلام، أو في شركة، أو في منظمة غير ربحية، أو أي بيئة أخرى، هناك دروس وتجارب سوف تنطبق عليك.

لا أستطيع أن أقاوم أن أخبرك قصة إضافية قبل أن نصل إلى قلب الكتاب: عندما ذكرت أول مرة لفيكتور غانزي، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة هارست المتحدة (ومديري)، أنني أقوم بكتابة كتاب، كانت إجابته: «لن يكون هذا الكتاب عن هارست، أليس كذلك؟». فهي شركة مملوكة للقطاع الخاص، وعادة تبقى شركة هارست أعمالها الداخلية لنفسها، وحيث من المفترض أن فيكتور عرف أنني كنت أخطط لعرض شيء ما، فكر بجلاء أنه من الأفضل اكتشاف ما أخطط لفعله تماماً.

سوف أكتب طبعاً عن بعض تجاربي في هارست، بوصف أن الوقت الذي أمضيته فيها قدّم لي الكثير من «الدروس التعليمية»، مع بعض القصص الداخلية التي تعالج أساطير

العمل التجاري في أمريكا. غير أنني كرّرت لفيكتور مؤكدة أنني لا أخطط لكتاب كامل عن الشركة. أخبرته «في الحقيقة» «إنه من أجل بناته». فالأختان التوأم هما في نحو الثلاثين من عمرهما، إحداهما محامية، والثانية خريجة MBA أخيراً. فابنتا فيكتور هما في المراحل الأولى في رحلتهما في عالم العمل، مثل دليل رحلة لمجال جديد لهما ولآخرين مثلهما، بغض النظر عن العمر ومستوى الإنجاز.

حسناً، نكتفي بالإجراء التمهيدي، ودعونا نقفز إلى العمل الحقيقي لهذا الكتاب. والآن بعد أن شاركتكم دقيقتين من تاريخ الوظيفة الشخصي، بإمكاننا أن نبدأ الفصل الأول بقصة عن شخص ما آخر: امرأة شابة كتبت عن طريقة وصولها إلى عالم المجلات بقلم أحمر شفاه وفكرة جريئة.



الفصل الأول

# الدافع

توجهتُ نحو مكتبي، في صباح مشرق من شهر كانون الأول (ديسمبر)، في هارست، امرأة شابة ذات عنق جامح، وشعر أسود، وجينز ضيق، مع خنجر صغير طوله أربعة إنشات، وأقراط صغيرة. يبلغ طولها ست أقدام، وبهيئة كالقنبلة مع عينين سوداوين حادتين، كانت تتبختر كامرأة من الأمازون. ومع هذا فقد لمست بأنها مضطربة، ولم لا تكون كذلك؟ كانت آتوسا روبنستين ذات الستة والعشرين عاماً، محررة أزياء في الكوسمو بوليتان، وجاءت لتطرح علي فكرتها لمجلة جديدة.

إنه لشيء جميل لم أسمع به من قبل، في هذا العمل، وهو أن أعطي فرصة لمحررة في العشرين وأكثر بقليل من أجل أن تطرح أفكاراً لمجلة رئيسة جديدة ومباشرة للرئيس. غير أنني سمعت فكرة آتوسا عن إطلاق مجلة للمراهقات تحت علامة الكوزموبوليتان وأرادت أن تطلق عليها اسم كوسموغيرل ولقد أثارت اهتمامي. وُلدتْ في إيران من أسرة محافظة. جلست آتوسا في مكتبي وتحدثت بعاطفة صادقة عن الضغوط التي تتعرّض لها المراهقة، وعن نوع النصيحة والراحة اللتين تحتاجهما، وتصورها عن تزويد المراهقة بذلك بوساطة مجلة شهرية.

أخبرتها في الحال: «أحبُّ ما أسمعه».

أجابت: «حسناً»، ما الخطوة الآتية؟

قلت: «عليكِ أن تجمعي نموذجاً مبدئياً، أو «نموذجاً طباعياً».

«اذهبي إلى كشك الجرائد، واشتري مجموعة من الجرائد، واقتطعي منها ثم ألصقيها لتكوين المجلة التي تتصورينها. لا تستخدمي مخرجاً فنياً، هذا الأمر يجب أن يكون رؤياك وعاطفتك. ثم أحضريه لي عندما يكون جاهزاً».

لم تتردّد آتوسا في فعل ذلك. «متى تريدين أن تريه؟».

أخبرتها: «الأفضل دائماً: عاجلاً وليس آجلاً، وبهذه العبارة، انتهت مقابلتنا. خرجت آتوسا من مكتبي، مثل مراهقة لعوب، ولوحت بيدها مودّعة، ومنفعلة ببداية العمل.

والآن، ولكي أكون صادقة، لم تكسر آتوسا تماماً القالب عندما اختارت مجلة هدفها المراهقات وأي نظرة سريعة لرف المجلات في محل بقالة سوف توضح ذلك. في الحقيقة، كنا نناقش إمكانية البدء بمجلة المراهقات في هارست تماماً قبل أن تطرح آتوسا هذه الفكرة.

لكن كان هناك أشياء أخرى جعلت آتوسا واقتراحها مميزاً. وأحد هذه الأسباب هو أنه كان واضحاً أن لديها اتصالاً عاطفياً صادقاً بالمراهقات؛ فهي تعرف قلقهم وتتذكره جيداً، وعدم ثقتهم، وآمالهم. لكن الأهم من ذلك، أنها قد أظهرت أهم عنصر تحتاجه إلى النجاح في تحقيق مطلبها: **الدافع.**

أظهرت آتوسا ذلك بثلاث طرق:

- زرعت البذار عندما حصلت على مقابلتي بعد أن أخبرت مديرها، رئيس التحرير في الكوزموبوليتان «كيت وايت»، فيما يخص فكرتها عن المجلة.
- لم توصّل في أثناء المقابلة عاطفتها الصادقة لموضوعها فقط، بل اتخذته خطوة أبعد بسؤالها لي عما يجب فعله في الحركة القادمة.
- سألت عن الوقت المحدد لإنهاء المهمة، لذا كان باستطاعتها تقديم نموذجها البدائي عندما أريده. كل هذا كان شيئاً جيداً، وقمت بملاحظته. غير أن آتوسا رفعته بعدها إلى مستوى أعلى.

ذهبتْ مباشرة بعد مقابلتنا إلى ركن بيع الجرائد، واشترت دزينات من المجلات، أخذتها إلى المنزل، وبدأت تقصها كالمجنونة. استقرت في غرفة نومها، محاطة بمئات من الدبابيس التي تغطي السرير والأرض والطاولات، وبدأت تلصق الصفحات مع بعضها يساراً ويميناً. كتبت الاسم «الكوزموبوليتان» مرة بعد أخرى بسبعة وعشرين قلماً مختلفاً من أحمر الشفاه، محاولة أن تلتقط صورة الشباب الصادقة، إلى أن استنفدت قواها

واستغرقت في النوم، بعد أن لطّخت بأصابع الشفاه غطاء سريرها الأبيض الجديد (هذا ما سبّب الكَدَر لزوجها في بداية حياتهما الزوجية).

لم تحظَ آتوسا في أثناء ثمان وأربعين ساعة بنوم كافٍ على الإطلاق حيث صمّمت على إنهاء نموذجها الطباعي مع انتهاء مدة العمل مساء يوم الجمعة. واكتشفت من مساعدي أنه عليّ أن أغادر المكتب في الساعة الخامسة والنصف، وكانت تواقة لكي أحصل عليه في عطلة نهاية الأسبوع. وعندما أصبحت مستعدة بعدها لطباعة الصفحات الأخيرة، حدث خلل محتوم تعطلت الطابعة في مكتبها. ظلت ترقب بفزع، إلى أن أعلنت الساعة انتهاء موعد التسليم بنصف ساعة وعندما عادت الآلة لتعمل، طبعت النسخة المعدّلة.

طلبت من مساعدها، بخيبة أملها من فقدان فرصة توصيلها لي في عطلة نهاية الأسبوع، أن يتصل بي في المكتب. وأظهرت بعد ذلك أنها أرسلته بوساطة البريد الإلكتروني الخاص بالمكتب الداخلي، وحصلت عليه يوم الإثنين. لكن، لدهشها، لم أكن قد غادرتُ بعد. أخبرتها: «لماذا لم تأتِ إلى الآن»، و«تريني ما أنجزته».

وعلى الرغم من أن مكاتب الكوزموبوليتان تبعد خمس دقائق مشياً على الأقدام، وصلت آتوسا وهي تلتقط أنفاسها، وبعد دقيقتين ونصف الدقيقة من إقفالها الخط مشت إلى الأمام، وناولتني النسخة المطبوعة، وبدأت تخبرني بانفعال عمّا أنجزته.

أخبرتها: «هدئي من روعك»، «فأنا لن أذهب إلى أي مكان». وبالفعل لم أفعل ذلك. كنت مشغولة جداً في تقليب النموذج الطباعي لما أريد أن أعرفه عن المجلة الجديدة المقبلة.

لقد كانت رائعة ومملوءة جداً بالحيوية والشعور، ومختلفة عن مجلات المراهقين الأخرى؛ حيث توجد فيها شخصية آتوسا، ولمستها العاطفية الزائدة. أصبحت، وبكلماتها الخاصة، «البطة الصغيرة القبيحة» التقليدية، والفتاة الخرقاء غير المستقرة بمجموعة من البثور وإحساس بالتردد من أن تصبح شاذة.

والمجلة التي تخيلتها كانت ما تتوق إليه هي بوصفها مراهقة. وفيما يتعلق بها، فإن الكوزمويوليتان ستكون أكثر من مجلة، ستكون مهمة ورسالة. وهي ستكون بمنزلة «الأخت الكبيرة».

وضعت النموذج الطباعي في رف للعرض في مكتبي، إلى جانب الإصدارات الأخيرة من كل مجلات الهارست، ابتداءً من الكوزموبوليتان إلى هاربر بازار وماري كلير وإسكوير وبوبيلر ميكانيك. قلت: «آتوسا»، «يبدو وكأنه أصبح لدينا مجلتنا الخاصة بنا». أخبرتني بعد ذلك أنها لم تكن تعرف بوجه مؤكد ما أعنيه: هل ستصبح المحرّرة؟ أو هل ستقوم هارست بأخذ فكرتها المبدعة واختيار شخصٍ ما أكثر خبرة؟ سيكون هذا ساحقاً، لكنها تعرف على الأقل أنه مهما كانت الحالة، فإن مجلتها ستصبح حقيقة. لقد كانت منفعلة جداً عندما وصلت لتصافح يدي، لقد أمسكت عوضاً عن ذلك بمعصمي، وأخذت ترفعه إلى الأعلى والأسفل.

يعرّف المعجم الأمريكي للتراث كلمة الدافع بطريقتين:

- جهد قوي ومنظم لإنجاز غرض ما.
- طاقة واندفاع، أو مغامرة.

وهنا كيف سأعرّفها؟ هي فعل كل ما يحثك على الوصول إلى المستوى الآتي، سواءً كان يهدف إلى ترقية كبيرة، أو البحث عن عمل جديد، أو قبول نقل، أو بدء سيرة ذاتية جديدة، أو تخيّل الخطوة القادمة في مشروع ما. الدافع هو فعل التحرك إلى الأمام بمبادرتك الذاتية، وهو من أهم السمات التي عليك أن تمتلكها، إذا أردت النجاح في عملك وفي حياتك.

لا يجب عليك أن تطرح فكرة عمل شاملة جديدة، سواءً لمجلة أو عرض تلفازي مثلما فعلت آتوسا لتثبت أنك تمسك بزمام القيادة بوصفه مستوى أساسي، ينطوي الدافع على التحريض بوجه كاف لتعقب المعلومات التي تحتاجها للمهمات القادمة، لذا لن ترتكب أخطاءً واضحة. إنها ببساطة:

**افعل مثل صبي يستكشف: كن مستعداً!**

إذا كنت مستعداً تماماً للمقابلات، أو العروض، ولمهمات العمل اليومية، فأنت على الأرجح ستتقدم بوجه ملموس في عملك، وإذا لم تكن كذلك فلن يعوق ذلك تقدمك فقط، بل بالتأكيد وعلى الأغلب سترتكب أخطاء مربكة.

وهذا مثال نموذجي: عندما أنهيت تخرجي في الكليّة، وعملتُ في مجلة هوليداي، كان لدي زميلة في الحجرة تعمل مساعدة محرر أفلام كرتون في مجلة أخرى. بقيت هناك مدة أسبوع، وعندما عادت إلى شقتنا في مساء أحد الأيام، أخذنا نتحدث عن أمورنا اليومية، وماذا فعلنا، وعن الجوانب المختلفة في عملنا، ومنها إرسالنا للمراسلات.

أخبرتني: «مديرنا يكتب رسائله على ورق أصفر قانوني».

سألتها: «أيمكنك قراءة كتاباته؟».

«لماذا؟».

قلت: «حسناً»، «إن فك شفرة الكتابة الخطية لطباعة رسالة هو أمر صعب جداً دوماً».

نظرت إليَّ بشحوب وقالت: «أنا لا أطبعها». «أنا فقط أطويها في مغلفات، وألزقها، وأرسلها».

الآن، وبخبرتي الضئيلة في هذا المجال، عرفت أن إرسال رسائل بخط يد مخربش وعلى ورق أصفر مسطّر هو أمر ليس صحيحاً. قلت: «لا أظن أن هذا ما يفكّر فيه مديرك في عقله». «فأنا واثقة تماماً أنه يتوقع أن تعود إليه هذه الأوراق مطبوعة، بحيث يمكنه التوقيع عليها».

أصبح وجهها شاحباً. وصرختْ «أوه، يا إلهي!»، «لم يخبرني قط عن هذا».

حسناً، لا، لن يفعل؛ لأن هذا ليس من عمله، فهو واثق أنها تفهم أساسيات واجباتها. هذه القصة مضحكة الآن، لكن من المسلّم به أنها لم تكن مضحكة فيما يخص زميلتي في الحجرة، عندما عادت لعملها في اليوم الثاني لتخبر مديرها بما تفعله. من الضروري في أي بيئة عمل أن تعرف ما هو متوقع أن نفعله، وما لا نفعله، وما الذي يجب ألا ننساه. وما إذا كان هناك شيء ما لسنا واثقين منه.

## اسأل شخصاً ما يعرف

إن فعل السؤال هو أحد العناصر المهمة للنجاح. غالباً ما يخاف الناس من أن طرح الأسئلة يكشف جهلهم، في حين العكس هو الصحيح. إن أصل كلمة جهل، على كل حال، من يجهل. إن اللحظة التي تسأل فيها عن شيء ما، تتقدم خطوة لفهمها. وبالمقابل، إذا كنت تجهل حقيقة أنك لا تعرف صدقني، على المدى الطويل، لن تحصل على ما تريده.

وهناك شيء آخر، هناك فائدة ستحصل عليها عندما تكون أكثر الأشخاص استعداداً في الغرفة؛ ليس فقط في معرفة ما الذي تفعله، بل ما يفعله الآخرون، مثل مديرك، وزملاؤك، وزبائنك المستهلكون، حتى المنافسون سوف يدونون ذلك ويفهمونك بطريقة مختلفة. يمكن في بعض الأحيان أن يكون هذا أهم شيء، وهذا ما ستراه في القصة الآتية.

حدّد موعد في صباح أحد الأيام، في أثناء وجودي في «يو. أس. أيه. تودي»، مع وكالة إعلان تحاول أن تفوز بنا. كنا في هذا الوقت، وفي سنوات الانطلاق، ننفق الأموال كالمجانين محاولين أن نرتقي بالورق. لذا فإن إرساء حساباتنا سيكون مكسباً ضخماً للوكيل الذي سيحصل عليه.

مشيت إلى الاستعلامات قبل أن يبدأ الاجتماع؛ لأرحب بمحاسب الوكالة، كان جالساً على أريكة، ويقلب نسخة هذا اليوم من «يو. أس. أيه. تودي». وضع الجريدة عندما شاهدني على طاولة القهوة وقال شيئاً ما مثل: «حسناً، إنها قراءة سريعة ولطيفة»، ووقف ليصافحني. وكل ما فكّرت فيه هو أنه غبي. ليس هناك ما يخولك لاستلام حسابات شركتنا.

جاء هذا الشاب ليطرح علينا أن يمثّل إنتاجنا، ومع هذا فهو لم يكلّف نفسه عناء قراءة جريدة هذا الصباح إلى أن حصل على نسخة مجانية في بهو الاستقبال. كان عليه أن يقرأ على الأقل إصدارات الأسبوعين الفائتين، إضافة إلى إصدارات منافسينا الكبار؛ لكي يكون مستعداً تماماً. فكيف له أن يعرف ما الذي يميّز جريدة «يو. أس. أيه. تودي» عن غيرها من الصحف ما دام أنه لم يكلّف نفسه عناء قراءتها؟ وإذا لم يكن عنده علم بهذا، فكيف له أن ينقلها إلى الآخرين؟ هل هو ومن ثَمّ وكالته جديران بثقتنا لصنع الصورة الصحيحة عن جريدتنا؟ كانت إجابتي بالنفي منذ أول دقيقة.

عليكَ أن تتثبت من تحضيرك لنفسك بالمعلومات التي تحتاجها بوصفها خطوة أولى، ثم التثبت ثانية من هذه المعلومات هو الخطوة الثانية، والمساوي في الأهمية. تذكّر:

| دقق ثم ضاعفْ التدقيق (ثم دقّق ثانية إذا ما زلت لستَ واثقاً) |
|---|

هناك قول مأثور قديم يتداوله الصحفيون: «إذا قالت أمك إنها تحبك، تحقّق من ذلك». وفي الحقيقة عليك أن تكون واثقاً أنه في اللحظة التي تقبل بها شيئاً ما بوجه بديهي فلن يكون الأمر كما تعتقد. خذ اسمي كمثال، عندما كنت في السنة الأخيرة من الجامعة، إنسانة نحيفة وخرقاء بأحلام كبيرة، قرّرت أن أكون مختلفة، لذا غيّرت في أحد الأيام تهجية اسمي من «كاتي» إلى «كاثي» (بتغيير آخر الحروف). شيء سخيف أعرف ذلك لكن ماذا سأقول؟ عندما تكون في الثانية عشرة من عمرك، فإن مثل هذه الأشياء تكون مهمة لك.

لا أستطيع أن أخبركم بعدد المرات على مر السنوات التي تلقيت فيها رسائل تحت اسم: «كاتي بلاك» أو «كاثي بلاك» أو «كاثلين بلاك». تبدو وكأنها صفقة بسيطة لكنها فيما يتعلق بي صفقة كبيرة وهي أسرع طريقة لتسخيف كاتب الرسالة. كان يكفي على كل حال خمس ثوان على الإنترنت أو طلب هارست لاكتشاف كيف يهجي اسمي، ولقبي الصحيح. أي شخص لا يستطيع تخصيص القليل من الوقت ليتجنب ارتكاب خطأ فقد دمر فرصته. لا تدع أخطاء بسيطة من السهل تصحيحها تدمر فرصك في الحصول على عمل أو ربح حساب أو أن تؤخذ جدياً قبل أن تستطيع حتى بيان قضيتك.

إن إظهار حسن القيادة والمثابرة في أثناء عملية التوظيف هو أفضل طريقة لتحسين فرصتك في إرسالها تلك المقابلة الكبرى والعمل الذي تحلم به. ومع هذا ولسبب ما فإن الناس غالباً ما يختارون المسلك الأكثر إيجابية عندما يبحثون عن عمل جديد. فهل حصل لك يوماً ما:

- أرسلتَ رسالة وسيرة ذاتية وانتظرتَ (عبثاً) لكي يتصل بك شخص ما؟
- تفترض أنه لا يجب عليك الملاحقة؛ لأنهم، حسناً، سوف يتصلون فيما إذا أرادوا التحدث إليك؟

- تختار بألا تسأل أحداً للمساعدة على أن تضع قدمك على الباب في مكان ما؛ لأنك تريد أن تفعل هذا بشروطك أنت؟

إذا كنت تفعل أحد الأشياء الموجودة المتقدم ذكرها، فلستَ أنت الوحيد بالتأكيد: إنها أخطاء شائعة جداً. لكن ما أفضل طريقة للظهور على شاشة رادار رب عمل من مكالمة متابعة وذلك بانقضاضة واحدة تظهر الشجاعة والمبادرة والاهتمام والقيادة؟ إن الجلوس وانتظار شخص ما ليتصل بك يظهر عكس ذلك. لذا لا تكن خائفاً من أن:

**تلتقط السمّاعة لتجري الاتصال**

صدقني، لن يتأفف رب العمل عندما تتصل وتستفسر بأدب عن وصول ملخص سيرتك الذاتية. وهم بصدق لا يمانعون أن تنتهز تلك الفرصة لإعادة تأكيد اهتمامك بالحصول على هذه الوظيفة. إذا لم يكن هناك شيء آخر، فإن حقيقة أن تتصل ستجعلك متميزاً عن الرَعَاع من مرشّحين آخرين تقدّموا للوظيفة.

إذا كنت تعمل في مكتب، فأنت تعرف نوع الأمور التي تحدث. توضع المراسلات في غير محلها، والمقابلات تتراكم، والمواعيد الأخيرة لإنجاز العمل تنقضي. عندما ترسل سيرة ذاتية ولا تتلقى رداً مباشرة، فإن الفرص ستكون جيدة؛ لأنها لا تتعلق بك، لذا خذ دقيقة من وقتك واتصل. هذه المكالمة لن تؤذيك ومن المؤكد أنها ستساعدك. (ولمزيد من الأفكار المفيدة عن سيرتك الذاتية، والمقابلات والمتابعات، راجع قسم أسود وأبيض الذي يطلق عليه «إرساء حلم العمل» في الصفحات القادمة من هذا الكتاب).

وفي الفرع نفسه: لا تكن خائفاً من أن تتصل وتسأل أصدقاءك، وزملاءك، ومديريك السابقين، وكل شخص لديه صلة للمساعدة على تأمين مقابلة من أجل العمل. ما أسوأ شيء يمكن أن يحدث؟ ذلك الشخص لا يستطيع (أو، وبوجه نادر جداً، لن يساعد) أن يساعدك وعلى كل حال لن تخسر شيئاً. وفي غالب الأحيان، فإن البحث عن مساعدة ولو ضئيلة من الداخل هو أذكى وأسرع طريقة للوصول إلى الشخص الذي يمكن أن يوظفك.

وعندما كنت أعمل في صباح أحد الأيام في مجلة «مس»، أجريت اتصالاً بـ «جورج هيرتش»، وهو مديري السابق والناشر السابق لمجلة نيويورك. لم أعمل مع جورج منذ عدة سنوات، غير أنني بقيت على تواصل معه، طلب النصيحة من مدة لأخرى. اتصلت به في هذا الصباح في منزله، قبل أن أتوجه إلى المكتب، وطلبت منه طلباً خاصاً جداً.

سألته: «هل من الممكن أن نجتمع معاً؟، «هناك شيء ما أحتاج أن أناقشه معك».

قال جورج: «حسناً»، «سأكون خارج البلدة اليوم، هل يمكن أن نفعل ذلك بعد عودتي؟»

طبعاً، سيكون شيئاً مهذباً ما سأقوله: «بالتأكيد، يا جورج. أتمنى لك رحلة عظيمة» وعوضاً أن أدعه يذهب، قلت له: «هل من الممكن أن أجتمع بك قبل مغادرتك؟ ماذا لو احتسينا فنجاناً من القهوة، أو تناولنا طعام الفطور؟

لمس جورج الإلحاح في صوتي، وهو ليس أسطورة عالم المجلات فقط، لكنه أيضاً أذكى وأكثر الأشخاص فِكراً ممن سبق وقابلتهم.

قال: «حسناً، أين».

كنت أنا وجورج نجلس باسترخاء على مائدة غداء، بعد نصف ساعة، نطلب بيضاً وقهوة، أخبرته: «أطلب منك خدمة»، وأخذت نَفَساً عميقاً: «هل من الممكن أن تقدمني إلى فرانسيس فورد كوبولا»؟

جاء الآن دور القليل من خبرتي السابقة. سمعت منذ مدة أن المخرج السينمائي «فرانسيس فورد كوبولا» سيضيف لاهتماماته السينمائية إصدار مجلة جديدة في سان فرانسيسكو، أخبار أتت في اللحظة التي قررت فيها أن أُحدث تغييراً شخصياً ومهنياً في حياتي. أمضيت العقد الماضي في مدينة نيويورك، وعلى الرغم من أنني أحببت عملي وحياتي، انتهى زواجي، وأردت بداية جديدة. ووجدت نفسي في رحلة حديثة لسان فرانسيسكو عاشقة تماماً لهذه المدينة. وبسرعة مدهشة قررت أن أذهب هناك.

إن الحصول على عمل في مجلة كوبولا الجديدة لهو طريقة مثالية للرحيل إلى مكان جديد الحصول على عمل رائع هو في متناول اليد، مع شخصية إعلامية بارزة جداً.

ولأنني أعرف أن جورج هيرتش يعرف كوبولا، فإن خطوتي الآتية كانت واضحة. كان بإمكاني أن أصرّ على عدم المساعدة بالطبع، لكن لماذا؟ بإمكان جورج أن يوصلني بسرعة إلى الباب، ولأن كوبولا يعرفه ويثق به، فهذا يكون لمصلحتي.

لم يتردد جورج. قال: «بالطبع، دعيني أتصل به»، وسارت الأمور كما أشتهي، كان كوبولا في نيويورك في ذلك اليوم، وفي أثناء بضع ساعات كنت في طريقي لمقابلته في جناح فخم في فندق بيير، في الجادة الخامسة. وحصلت بعد يومين على عرض عمل فعلي. الحقيقة هي، أنني لو اعتمدتُ فقط على نفسي، لم أكن لأحظى قط بهذه المقابلة المبدئية.

لذا لا تكنْ خجولاً من استخدام معارفك. أغلب الناس يشعرون بالإطراء عندما تنشد مساعدتهم. طلب مني المساعدة أصدقاء لي عدة مرات، وموظفون سابقون، وفي أثناء سنين عديدة، ويمكنني أن أخبركم أنه شعور طيب أن تقدم المساعدة لشخص ما تثق بمهاراته وسمعته. بالإضافة إلى، أنه يُعد هذا عملاً جيداً. على كل حال، إذا أوصيت بك لعمل ما، وكنتَ موظفاً عظيماً، فأنا سأكسب دعوة للطعام من رب عملك الجديد. إن إسداء خدمة لشخص ما، وبطرق كثيرة، ستكون مفيدة وكأن شخصاً أسدى إليك معروفاً.

لكن ماذا ستفعل إن لم تكن تملك تلك المعارف لتساعدك على الوصول إلى الباب؟ حسناً، ستفعل ما فعلته امرأة شابة تدعى «بوني فولر»، في أول حياتها المهنية. عندما أرادت أن تلفت انتباه المحرّرة الأسطورة لدى مجلة كوزموبوليتان «هيلين جيرلي براون»:

**قمْ ببيع نفسك، ما دمت تثق بالسلعة**

كانت هيلين جيرلي براون في العقد الثالث في أواخر عام 1980، محرّرة في مجلة كوزموبوليتان، التي حوّلتها من مجلة شهرية تحتضر إلى أكثر مجلات الشابات نجاحاً في التاريخ. كانت هيلين مؤلفة لكتاب الجنس والفتاة العازبة، وهو البيان الرسمي الذي أطلق بداية الثورة الجنسية للمرأة، (التي ما زالت تعمل في هارست بوصفها محررة رئيسة في الطبعات العالمية لـ «كوزموبوليتان»)، إنسانة مشهورة ومخلصة.

كانت هيلين مشهورة بتنانيرها القصيرة المغرية، وصوتها الصافي، وشعرها المرفوع بيد حلاقة ماهرة. وشهرتها معروفة في عالم المجلات. وهي تحب كل جزء منها.

كانت «بوني فولر»، على النقيض، امرأة مجهولة، ومحرّرة مجلة الأزياء الكندية المعروفة باسم فلير. لم تكنّ من أسرة ثرية ولم يكن لها عدة معارف في عالم مجلة نيويورك، لكن الشيء الوحيد الذي كانت تملكه هو الدافع. ولأن كندا لم تكن تماماً مسرحاً مركزياً في عالم الأزياء فقد صممت بوني أن تذهب إلى الحدَث.

ليس من السهل الدخول إلى عالم «هيلين جيرلي براون»، أرسلت بوني بنفسها، ومن غير التماس، نسخة من مجلتها إلى هيلين وكذلك إلى محررين كبار آخرين.

كل شهر

ولعدة سنين

كانت تكتب ملحوظة قصيرة: «إذا أحببتِ أن تتطلعي على نسخة من شهر آذار»، ثم تضعيها في ظرف بريدي وترسليها. لم تكن تسأل هل أرادت هيلين أن تحظى بالمجلة، أو فيما إذا اطلعت عليها أم لا.

كانت بوني واثقة بنفسها بوجه كاف لأن ترسل مجلاتها إلى الخارج هناك، ولم تكن متضايقة أو غاضبة، ولم تجرِ ثلاثة وعشرين اتصالاً في أسبوع واحد لتعرف الإجابة. فهي بكل بساطة قامت بالفعل وتحركت من أجل أن تثبت وجودها، فلاحظتها هيلين على نحو واضح.

حصلت بوني في عام 1994 على عمل في هارست محرّرة لمجلة ماري كلير، وهي وظيفة ممتازة في عالم مجلات الأزياء. وتسلّمتْ بعد ثلاث سنوات، وفي الوقت الذي استلمتُ فيه العمل في هارست، أكثر الأعمال متعة في عالم المجلات متّبعة خطوات «هيلين جيرلي براون» نفسها بوصفها أول محررة جديدة لمجلة كوزموبوليتان مدة ثلاثين عاماً. إن صعود بوني كان نتيجة قصة مدهشة، ولم تكن لتحدث لو لم تبادر ببيع نفسها.

إذا لم تبعْ نفسك، بعد كل هذا، من سيفعل ذلك؟

إن تحضير نفسك بشدة وبيعها هما مفاتيح الطرق لإظهار الدافع، غير أن الطريقة لتصبح عظيماً وتتقدم بناء على ذلك هو أن يصبح لك عادة دفع الأمور إلى الأبعد، وفعل ما هو غير متوقع، لذا:

| اذهب نحو الخطوة الإضافية، حتى خطوة ونصف |
|---|

أي شخص يمكنه أن يتجه نحو الخطوة الإضافية: فالأطباء المقيمون يبحثون عن عمل في فصل الصيف، والمساعدون يأملون في التقدم لموقع أعلى مقاماً، ومديرو الشركات التنفيذيون يبحثون عن توطيد علاقاتهم بالزبائن والمستهلكين. ومهما كان موقعك حاول أن تعتاد على اتخاذ الخطوة الآتية أو خطوتين أبعد ما طُلب منك فعله. وسوف تثمر جهودك في النهاية.

أساء مقال نُشر في إحدى مجلات هارست قبل سنتين من الآن، وهو بعنوان المنزل الجميل، في تعريف صاحب شركة (إسبن هوم)، بوصفه: «رئيس مجلس إدارة شركات إستي لودر»، وهو «رونالد لودر»، وزوجته «إيفلين». ولسوء الحظ، فإن رونالد ليس هو رئيس مجلس إدارة لودر، ولا حتى زوجته «إيفلين». وأشار المقال إلى أخ رونالد، الأسطورة «ليونارد لودر»، وهو المعروف جداً في نيويورك سواءً في الفن أو في الإعلام أو في حب البشر، الذي تزوّج بإيفلين.

يا للأسف ! كان خطأً بريئاً، لكنه غبيّ بوجه لا يصدق، وعندما أُخبرت عنه أدركت أننا نحتاج إلى حسم الأمور مباشرة. إن شركات لورد، التي تنفق الكثير من عشرات الملايين سنوياً على الإعلان والترقية، هم معلنون كبار في مجلتنا. ولم أغامر أن يكون خطأنا الفادح قد ترك أثراً سيئاً عند رئيس الإدارة. ولأنني أعرف «ليونارد لورد» من سنوات، أردت أن أعتذر له شخصياً.

كان يوم الجمعة قبل عطلة نهاية الأسبوع، اتصلت بمكتب ليونارد، وعلمت من مساعده أنه سافر هو وزوجته إيفلين إلى فرنسا. لم يكن لديه أي فكرة بعد عن الخطأ، لذا كانت فرصتي اليوم أن أصل إليه قبل أن يسمع عنه، من قسم العلاقات العامة في مكتبه. عندما أدرك المساعد يأسي، أعطاني رقم الفندق الذي يقيم فيه في باريس.

أخبرته عن الخطأ: «ليونارد، أنا آسفة»، والأكثر من ذلك فأنا «محرجة».

ضحك ليونارد وأخبرني أنه سامحني، ثم مرّر سماعة الهاتف إلى إيفلين، التي كانت أيضاً رؤوفة جداً. «وفيما بعد» أبلّغ محرراً أن يصدر عدداً من مجلته وفيه صورة جانبية لي، لقد كان مسروراً من أنني تكبدت عناء متابعته لأقدم له الاعتذار، وقال «تحياتي لها». «حلّقي في الأعالي». ولم أصلح بخطوتي نحو الميل الإضافي تأثير الخطأ فقط، لكنني حولته أيضاً إلى ربحٍ صافٍ.

ما يريده الزبائن والمستهلكون غالباً هو إقرار بسيط بأن شخصاً ما يعتني بهم. وكان لدي في «يو. أس. أيه. تودي»، عادة أن أستدعي المعلنين الكبار إذا ظهرت قصة مريبة عن منتجهم في الجريدة.

انتهى، في إحدى المرات، إعلان بصفحة كاملة وبأربعة ألوان عن الشراب الإسكتلندي ماركة «ديوار»، بقصة عن الكحول وتأثيره السلبي على الاقتصاد الأمريكي. واشترت في مرة أخرى، شركة دمى من ماركة «R» الأمريكية إعلاناً بمساحة كبيرة، في اليوم نفسه الذي كتبت فيه الصحف تقريراً من اللجنة الأمنية للمنتجات الاستهلاكية عن خطر مثل هذه الدمى.

إنها مسؤولية الصحف في تحرير الأنباء، وبالطبع، لم يكن لديّ مشكلة في ذلك. لكنها مسؤوليتي في التثبت من أن المعلنين ليسوا مستائين منا بسبب الأضرار المحتملة لشركاتهم ولمنتجاتهم، لذا أقوم بالاتصال من أجل تلطيف الأمزجة الغاضبة، أو من أجل وضع خطة لزيارة المعلِن، بالخطو نحو الميل الإضافي (حرفياً) من أجل وضع الأمور في نصابها.

عندما نشرت «كرايسلر» في إحدى المرات، وفي يوم من الأيام، إعلاناً في صفحة كاملة بالألوان لم يتح لي الوقت أن أؤثر فيه. ذهبت توّاً إلى المكتب، وعندما كنت أتصفّح صفحة السيارات، شاهدت أحد مراسلينا ينتقد بقسوة إحدى سيارات «كرايسلر» في تقدير أسوأ الموديلات الجديدة وأحسنها. أوه، فكرت. ورن في هذه اللحظة تماماً جرس الهاتف في مكتبي كان المتصل «لي إيا كوكا»، رئيس مجلس إدارة كرايسلر والرجل الذي يملك شهرة

في إدارة الشركة المتوعكة. كان رجلاً شاحباً، جعلني أعرف تماماً بوساطة تقرير مطول وبلغة ملونة، ما الذي يفكّر فيه فيما يخص مراسلنا عن السيارات، وما يخص جريدتنا، وبالإجراء الجيد فيما يخص نواقصنا الفكرية الواضحة. وعرفت بطريقة ما أن كل ما يريده إيا كوكا حقيقة هو أن ينفّس عن غضبه، ومن المحتمل أنه كان يتباهى أمام الناس في مكتبه في تلك اللحظة، لذا أخذت وقتي حتى أتصرف: كلّي آذان صاغية، ثم تقديم كلمات لطيفة قبل أن يغلق الهاتف بشدة في وجهي. لن تتوقف كرايسلر عن الإعلان في «يو. أس. أيه. تودي»، ولم يكن إيا كوكا يُطالب بالتحديد أن نشوه مراسلنا عن السيارات من أجل أن نرضيه. إن الحصول على السمعة بأننا نقوم بالخطوة الإضافية لهو طريقة عظيمة لملحوظاتنا. وعندما تقوم بهذه الخطوة الإضافية لنفسك سيكون هذا مربحاً. اكتشفت أنا نفسي ذلك شخصياً عندما احتجت وقتاً لكي:

## أجني ثمار البندورة الرئاسية

كنت في صباح ممطر في أثناء مدة تولي منصب الناشرة في مجلة نيويورك، في خارج كوخنا الذي نمضي فيه عطلة نهاية الأسبوع في كونكيتكت، أعمل وأنا منحنية على يدي وركبي في الحديقة. وكنت أرتدي تنورة قصيرة وتي شيرت، وطاقية الاستحمام على رأسي كي أحمي شعري، كنت منغمسة في نكش التراب، عندما نظرت إلى الأعلى لأرى سيارة ليموزين سوداء تصف في مرأبنا. خرج السائق مع سلة من الأعشاب من مخزن دين ودولشا، مرفقة بزجاجة من دوم بيريغنون. نظرت إليه بدهش، وأنا أتصبب عرقاً تحت قبعة الاستحمام. قال: «هذه لك».

حملت السلّة إلى المنزل وسحبت البطاقة. كانت من آل نيو هارث، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة «جانيت»، وهي من أكبر ناشري الصحف في المنطقة. وفي الوقت الذي كان فيه نيو هارث يحاول إقناعي بالعمل في التسويق مع شركة جانيت، لم يستحوذ إلى الآن هذا العمل على تفكيري في أنه الملائم بوجه صحيح.

جرت إثارتي بفكرة العمل لدى أحدث مشروع لجانيت، «يو. أس. أيه. تودي»، غير أن نيو هارث لم يقترح أي شيء هناك، لذا بدا وكأننا في ورطة.

وما زال إلى الآن نيو هارث يحتال بالإبقاء على محادثاتنا تستمر في لقاء أو عشاء وارتبطنا لعبة القط والفأر عدة أشهر حتى الآن. إن سلة الأعشاب والشراب، التي تحوي أيضاً أحدث نسخة من التقرير السنوي لشركة جانيت، كانت أسلوبه ليقول: «دعينا نكمل ما وقفنا عنده، لنرى هل وجدنا العمل المناسب لك».

لقد تأثرت وتسليت بتلميح نيو هارث الكبير. ووجدت أيضاً أنها أشعلت نار المنافسة في داخلي. وقررت أنه سيكون مسلياً أن أتفاخر عليه. ولحسن الحظ، وجدت الأداة المثالية لأداء ذلك. إنني أول أمس، قطفت ثمرة بندورة عملاقة من كرومنا. أعني أن هذا الشيء كان كالوحش، نوع من خضراوات فرانكشتاين الحقيقية، عرضها ستة إنشات. لم أشاهد ثمرة بندورة تنمو بمثل هذا الحجم، وأظن أنني لن أرى مثلها مرة أخرى. لذا عندما وافقت على أن ألتقي نيو هارث ومديرين تنفيذيين آخرين لاحقاً في هذا الأسبوع، قرّرت أن أجلبها هدية.

حزمت ثمرة البندورة بورق متجعد، ووضعتها في علبة، ووضعت في أعلاها عقدة زرقاء، وكأنها المادة الفائزة في معرض الأرياف. وقدمتها هدية مع جعجعة عظيمة في أثناء اجتماعنا على العشاء في مطعم فور سيزن الأنيق. أعلنتُ: «آل»، «أعلم أنك لن تصدق أنني أمضي دقيقة في الحديقة، غير أنني زرعت هذه بوجه خاص لك». وعندما فتح العلبة، انصعق كل واحد على الطاولة. لم يصدّق أي واحد منهم أنني زرعتها، أو أنني أحضرت فعلاً ثمرة خضراوات عملاقة هدية إلى رئيس مجلس الإدارة لشركة رأسمالها 2 بليون دولار.

سألتني فيما بعد نائب رئيس الموارد البشرية لشركة جانيت، «مادلين جنيفر»، بعد أن غادر معظم المجموعة في هذا المساء، السؤال الذي انتظرت سماعه، قالت: «ما الذي تريدين عمله فعلاً في جانيت»؟.

فأخبرتها: «حسناً»، أعلم أن مناصب المدير والناشر مشغولة، وهي المناصب التي أطمح إليها.

وهذا ما حدث. دعاني نيو هارث إلى جناحه في نيويورك في أبراج وولدروف بعد مضي أسبوع. وعرض عليّ، بعد بضع دقائق من حديث ودي مهذب، منصب رئيسة التحرير في

«يو. أس. أيه. تودي»، قائلاً إنه عدّل بضعة مواقع في العمل لكي يخلو لي هذا المنصب. أخبرته بابتسامة وأنا أصافحه: «كان بإمكانك أن توفر الكثير من دعوات العشاء لو عرضت عليّ هذا المنصب من البداية».

لم أحصل على هذا العمل بسبب ثمرة البندورة العملاقة، بالطبع، غير أنني أستطيع القول منذ البداية إن نيو هارث كان شاباً يستجيب جيداً للثقة اللاذعة. ولأن ذلك بدا مستهجناً، أظهرت له أنني أهل لهذه اللعبة، وبالتأكيد كان كافياً فيما يخصني دفعه في طريق شديد التحدر وغير معتاد. وأعتقد أنها كانت الإشارة التي جعلته يصمّم على العثور على طريقة توظفني عنده حتى لو تطلَّبَ الأمر نقل بعض الأشخاص من مراكزهم. وبسبب حدوث ذلك فكّرت من ذلك الوقت في إطلاق اسم البندورة الرئاسية على هذه الطريقة.

شعرت بالارتياح تماماً من فكرة ثمرة البندورة والأهم من هذا طربت نفساً بعملي ومنصبي الجديد. ومع أنني شعرت أنني ذكية، إلا أنني حالاً وجدت أن آل نيو هارث قد خطط لخداع ذكي لحسابه. وتعلمته بطريقة شاقة؛ لأنني فشلت بالمضي نحو الميل الإضافي في مبدأ مهم جداً ومحترم، ونسيت أن:

**أفترض لا شيء**

كتبتُ في مقدمة هذا الكتاب، عن تنبهي الفظ عن حقيقة منصبي الجديد «رئيسة»، وأن هذا لا يعني ما فكرتُ فيه على الإطلاق.

عندما أعلن المدير التنفيذي للإعلانات «جو ويلتي»، وبطريقة فظة أنه لن يقدّم التقرير لي. علمت فجأة أنني لم أثبّت بنية التقرير، أو ما يعد واجبي الفعلي. الحديث عن الإقلاع والهبوط بضجة شديدة ! لقد ارتكبت خطأً تقليدياً من السهل تجنّبه.

زال ارتباكي سريعاً، وحل مكانه رغبتي في وضع ويلتي، الذي اختار منذ أول لقاء لي معه زعزعة سلطتي بعدائية، في مكانه الصحيح. ولحسن الحظ، سنحت لي الفرصة في نهاية وجبة الغداء. وضع في جدول أعمالنا أنا وويلتي أن نعود إلى نيويورك. أخبرتني

«راندي كورني»، مساعدة نيو هارت «كاثي، عليكِ أن تذهبي بطائرة الشركة النفاثة»، قبل أن تدير وجهها إلى ويلتي قائلة: «احجز في الشاتل». أعترف أنه انتابني شعور عارم بالغبطة والاندفاع عندما شاهدت عيني ويلتي وهي تضيق، ووجهه وهو يحمرّ. وعلى الرغم من أن هذا يبدو شيئاً تافهاً، غير أن هذا لم يكن بسبب الطائرة؛ إنه تأسيس سريع بأن منصبي يمثّل أكثر من موقع شاغر.

أبقى آل نيو هارت واجباتي غامضة، طبعاً، لغرض ما. إنه يعرف أنني سوف آتي إلى «يو. أس. أيه. تودي». بوصفي رئيستها، في الوقت نفسه الذي عيّن فيه مديرين تنفيذيين في موقع يحتاج إلى خبرة أكثر من التي حصلت عليها بصفتي رئيسة في صحيفة كبيرة، لذا كان يلعب على الحبلين، أعطاني المنصب الذي أريده من غير أن يقطع أرجل الآخرين الذين هم في موقع أدنى مني.

عندما اكتشفت هذا حالاً، كان هذا شيئاً نموذجياً فيما يخص آل نيو هارت بوصفه طريقة ماكرة ومناوِرة، وتهدف للحصول على ما يريده. لقد غشني، كانت هذه غلطتي. لكن الآن صمّمت أن أفعل شيئين:

أولاً: أن أتحمّل المسؤوليات الملقاة على عاتقي كافة، حتى لو احتاج ذلك عدة شهور.

ثانياً: لن أفاجأ مرة أخرى مثل التي فعلتها.

المفاجآت هي مسلية إلى حد ما، لكنها لا تفضل على الأرجح في العمل وهذا يقودنا إلى ثلاث طرق تظهر القيادة:

- لا تفاجأ مديرك أبداً
- توقع حاجاته أو حاجاتها
- اجعله واجعلها في حالة جيدة

في النهاية، مديرك هو الشخص الذي له الكلمة الفصل سواء إذا تقدمت أم لا.

هناك أشخاص آخرون في أي شركة، أو منظمة، يقدمون لك المساعدة، وهناك أيضاً نوّاب الرؤساء الذين لهم كلمة جيدة، أو أعضاء لمجلس الإدارة الذين أثرت

فيهم، لكنه هو المشرف المباشر الذي له أكبر الثقل، لذا لماذا لا تتبع طريقة تجعلك واثقاً من أنه أو أنها راضية عن عملك؟

دعنا نبدأ بالحدس إنه شيء جيد عندما تستجيب بسرعة وبفاعلية عندما يحتاجك مديرك لشيء ما. لكن ماذا لو تقدمت خطوة إلى الأمام وزودته بها قبل أن يطلبها؟ لا أحد يقترح أن تصبح قارئ أفكار، لكن في الغالب نجد أنه ليس صعباً أن تتصور الشيء الآتي الذي يحتاجه المدير، وفي بعض الأحيان، إنها الحاجة لكي تقرأ لغة جسده.

كنت منذ وقت قريب في اجتماع مع مديرنا التنفيذي وهو عبقري في شركتنا. وكان هذا المدير يعرض خطة لحدث عظيم، لكن عندما لاحظت خجل المدير التنفيذي، استطعت أن أرى شيئاً ما يجعله غير مرتاح. تقدمت خطوة إلى الأمام واقترحت تسوية مرضية، غير أن ما كنت أفكّر فيه حقيقة هو أن هذه العطاءات تحل المشكلة بالطريقة التي يرغب بها. يمكنني في أي وقت أن أعثر على طريقة لأزيل الضغط عن مديري، وهذا هو تركيزي الأول إلى أن يتم إنجازه. إذا وجدت طريقة لفعلها فإن هذا يحفظ ماء وجه الآخرين الذين تشملهم، وهذا يكون أفضل.

تخيّل مجموعة الأشخاص في عملك الذين تحتاج إرضاءهم. إذا كنت تعمل في منظمة صغيرة، فمن المحتمل أن يكون رئيس قسمك. وإذا كنت تعمل في مؤسسة غير ربحية، فمن المحتمل أن يكون الهيئة، وإذا كنت تعمل عملاً حراً، فمن المحتمل أن يكون الوكيل الذي سيوصلك إلى عملك الآتي. حتى «دونالد غراهام»، وهو ابن «كاثرين غراهام» ووريثها في شركة واشنطن بوست، استغرق وقتاً طويلاً بطريقة اعتيادية، للعمل مع المديرين التنفيذيين الكبار عندما كان ناشراً للجريدة. كان يُغيّر من يحافظ على طريقته للتثبت من أن العناصر المسؤولين عن محتويات الجريدة يشعرون بذلك.

عندما تعرف من تحتاج إرضاءه، عليك أن تعثر على الطريقة التي سترضيه فيها. إذا لم تسأل مديرتك إلى الآن عن النمط الذي تفضله في العمل، عليكَ أن تقوم بذلك. كما عليك بطرح أسئلة أساسية مثل:

- كيف تحب اللقاء على الأغلب من أجل تحديث مشروع ما؟ هل تريد تقارير مؤقتة بالبريد الإلكتروني؟

- هل تفضل تقارير المشروع بطريقة إلكترونية، أم ملخصة وبوجه مختصر؟
- هل تريد أن تطّلع على المراسلة المتصلة بمشروع ما، أم تفضل الحصول على ملخص عام مني؟

قد تبدو هذه الأشياء صغيرة، لكن صرف الوقت لمعرفة أفضليات مديرك يعطي نتيجة إيجابية جداً. هذا الأمر يشبه وجودك في فندق حيث كل اللمسات الصغيرة معدّة بوجه صحيح: الشوكولا على الوسادة، والمناشف المخملية. إن الخبرة الإجمالية تعزّز بوجه كبير. توثق من أنك تعزّز حياة مديرك في العمل قدر استطاعتك.

تذكّر أيضاً أن هذا يتضمن تعلّمك ما الذي لا يحتاجه مديرك منك. عندما أصبحت آتوسا رونشتاين محرّرة لكوسموغيرل، تخطّت الهرم الوظيفي في هارست. في كوسمو ترفع تقريرها لرئيسة التحرير «كيت وايت». والآن ترفع تقريرها مباشرة لي. استمرت آتوسا، الشابة وغير المتمرسة، بالتصرّف بطرق موظف من الدرجة المتوسطة أكثر منها بصفتها رئيسة المحررين.

عندما كانت ترسل تقريرها إلى «كيت وايت»، كانت تعد رسائل إلكترونية سريعة وترسلها إلى «كيت وايت» لتعلمها عن موعد مغادرتها المبنى أو في حال كونها خارج مكان العمل. وفعلت الشيء نفسه معي في الأسبوع الأول، أو بعد ترقيتها الكبيرة: «سأذهب لأتناول الغداء، سأعود بعد ساعة»، أو «لديّ موعد، اتصلي بي عند الحاجة»، وما لم تدركه هو أنني لست بحاجة إلى تلقى كل هذه الرسائل. لقد اعتادت في الماضي على أن تدقق هذه الأمور مباشرة مع الأعلى منها. ألقيت نظرة على رسائلها الإلكترونية، وضحكت ضحكة خافتة، ثم محوتها، لكن قبل أن تسنح لي الفرصة لأخبرها أن تتوقف عن إرسالها، عرفت بنفسها على ما يبدو أنها غير ضرورية. ولم أتلقَّ بعد ذلك أي واحدة أخرى. تريد أن تظهر بمظهر لائق أمام مديرك، لا بأس، لكن عليك ألا تنسى اللازمة:

## اجعلْ مديرك في حالة جيدة

عندما شاهدت الفيلم السينمائي الشيطان يتلبّس براداً، فإن المشهد الذي أثار اهتمامي هو كيف كانت مساعدة ميراندا بريستلي «آندي» تقف خلف كتف مديرها في الحفلة، وهي تهمس له بأسماء الضيوف وهم يقتربون. كانت ميراندا تحي كل شخص بنعومة كالحرير، كما تظهر يقظة ومهتمة بالضيوف، مع أنها في الحقيقة امرأة باردة ومتكبرة ومملة. ليس هناك طريقة أسهل ولا أسرع في كسب احترام مديرك والعرفان بجميله من مساعدته في أن يبدو في حالة جيدة. عندما تعمل عند شخص ما فإنه من السهل في بعض الأحيان أن تنسى أنها تعمل عند شخص آخر أعلى مرتبة في السلسلة، وأنها تهتم بكل شاردة وواردة من أجل التأثير بالذين هم أعلى منها. ومهما كان ما تفعله لمساعدتها سيرد ثمنه بسخاء.

كنت بحاجة ماسة إلى إجازة بعد مضي نحو سنتين من عملي في «يو. أس. أيه. تودي». ولم يكن آل نيو هارث موافقاً تماماً على إعطائي أسبوعين إجازة. غير أنني استأجرت أنا وزوجي شقة صغيرة في جنوب فرنسا على كل حال (ذكرت ذلك في الفصل السابع). عندما وصلنا إلى هناك، وجدنا أنفسنا معزولين تماماً عن باقي العالم لا هاتف ولا فاكس ولا بريد إلكتروني. كنت فخورة بأنني أصررت على موعد إجازتي، غير أنه لم يكن هذا ما توقعته. إذا طرأ أي خطأ واحتاج المكتب أن يتصل بي، فليس هناك أي طريقة يستطيع التواصل بها معي بسهولة.

عندما عدت إلى عملي بعد أسبوعين، بلون برونزي ومرتاحة، لكن قلقة تماماً من سير الأمور في غيابي، علمت أن مديرتنا لقسم الإعلان، «فاليري سالمبير»، شهدت لمصلحتي في وسط أزمة صغيرة. أراد نيو هارث أن يعرف هل كنت على اتصال، وأنا بعيدة، فأجابت بطريقة بارعة: «أتحدث معها كل يوم، وكل شيء على ما يرام»، ثم أرفقت كلامها بابتسامة كبيرة.

نعم، لقد كذبت لأجلي، وأنا لا أرغب بهذا ولست أؤيد بالضرورة الكذب بوصفه إستراتيجية للمكتب، لكن في هذه الحالة، عرفت فاليري حجم الأذى الذي سيلحقني

واتخذت قرارها بناء على ذلك. عرفتُ الفائدة التي سأجنيها من قرارها ومن ثَمّ ستستفيد هي. وصدقوني، لقد كانت على حق لم أنسَ لها هذا المشهد من الإخلاص.

أخيراً، لا تفاجئ مديرك. إذا كان لديك أخبار سيئة أفصح عنها، وإذا كان لديك أخبار سارة شاركه فيها؛ لأجل شيء واحد، وهو أنه لا أحد يريد أن يكون آخر من يعلم. ومن أجل شيء آخر، وهو أن إخفاء الأزمة عن شخص من المسلم به أن يعرفه افتراضياً سيعقّد المشكلة. فكّر في مديرك وكأنه حيوان صغير لا يبدي أي حركة خوف أو إشارات غريبة.

هذا شيء من الأشياء التي بالتأكيد لم أفعلها: حادث غير مشهور مع آل نيوهارث. كان هذا أكثر الأحداث إحراجاً في عملي في «يو. أس. أيه. تودي»، إهمال كان يجب ألا أرتكبه أبداً، ويتضمن الطائرة، وصحن الشواء، والشخصية الصعبة الإرضاء. تابع القراءة من أجل معرفة كامل القصة الشائقة.



دراسة حالة

**لا تجعل جوابك «لا»: آل نيو هارث**

كنت في السنة الأولى من عملي في «يو. أس. أيه. تودي»، أتنقّل كثيراً بالطائرة، وكنت أشعر وكأن أجنحة نبتت في جسمي. كانت الصحيفة في أول طلعتها، وكان جزء من عمل الفريق يعتمد على السفر بالطائرة النفاثة في كل البلد، وغالباً ما تكون مع آل نيو هارث، من أجل عرض الجريدة ومحاولة بيع الإعلانات.

وسواءً في المقابلات، وحفلات الاستقبالات، أو حفلات العشاء، فإن جدول أعمالنا كان مضبوطاً على الدوام. علينا أن نسافر بالطائرة إلى مدينة ما، ثم تقلّنا سيارة مباشرة إلى وجهتنا، ونمضي الساعتين الآتيتين محاولين أن نكسب معلناً محتملاً، في حين يقوم نيو هارث «بالبيع السهل» موضحاً كيف أن صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» هي نوع مختلف من الصحف، ثم إنه يمجّد الإقبال الكثيف عليها، بعدما أقوم أنا بالضربة القاصمة، من أجل الالتزام بشراء الإعلانات. كان من المستحيل أن نأكل، حتى في أوقات العشاء والاستقبالات، فالوقت محدود لإنجاز مبيعاتنا، ثم إن تقديم العرض لأحد ما والفم محشو بالسلطة سيكون محدود التأثير. وكنا نعود عادة إلى المطار منهكين من التعب وجائعين، وعلى الرغم من أن الطائرة فيها بار وطعام مثير، إلا أن هذا الوقت كان فرصة لنا لنفكر في خطة لامعة. سأل شخص عندما هبطت الطائرة: «أليست مدينة كنساس مشهورة بأضلاع اللحم المشوية؟» «لماذا لا نطلب من سائق الليموزين أن يحضر لنا بعضاً منها حين نكون في بهو الاستقبال».

حسناً، لاقت الفكرة رواجاً. سنكون جائعين جداً في الوقت الذي سنعود فيه إلى المطار؛ لذا لما لا نأكل شيئاً محلياً وخاصاً في رحلة العودة؟ لم يسمع نيو هارث محادثتنا؛ لذا لم يعلم بحفلة الشواء إلى أن عدنا إلى المطار في نهاية اليوم، ونحن نحمل حقائب كبيرة مملوءة بأضلاع اللحم، ونصعد بها درجات الطائرة: طائرته. همّ... في القسم الداخلي النظيف المفروش بالجلد الأبيض في جناحه المحبوب. وتوقّعت، بوضعها بهذه الطريقة، ما يمكن أن يحصل فيما بعد.

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

أخذنا نلتهم شرحات اللحم ونحن منغمسون في الملذات، وأخذنا نأكل وكأن غداً لن يأتي. وكانت حفلة شواء مثالية، مع الصوص ذي النكهة الحادة، والمشروبات الباردة، والكثير من ضجيج لعق الأصابع. لم نكن نأكل كهمجيين: لم يكن صوص الشواء يتطاير في أرجاء القسم الداخلي للطائرة غير أننا، وكما يقال، كنا مستمتعين تماماً باللحظة.

أخرج نيو هارث بعد ذلك رأسه من مقصورته الخاصة في مؤخر الطائرة، المكان الذي يحب أن يعمل فيه أو يرتاح في أثناء رحلات الطيران. أخذ يحدّق حوله مدةً قصيرة الأمد، وقد ارتسمت على وجهه نظرة غريبة، ثم أغلق الباب. لم نشاهده مرة أخرى بقية الرحلة. غير أن مساعده «راندي تشورني» أبدى ملحوظة قائلاً: «لا أظن أن آل نيو هارث سعيد؛ يبدو أنه في مزاج سيئ». ولم يحدث شيء أكثر من هذا، وبمرور الوقت هبطت الطائرة عائدة إلى نيويورك، وقمنا بتنظيف بقايا العشاء مستعدين للتوجه مباشرة إلى المنزل والخلود إلى نوم عميق.

استدعاني نيو هارث في صباح اليوم الآتي قائلاً: قابليني الليلة في الساعة الخامسة بعد الظهر في نادي سكاي: النادي الخاص في بارك آفينو سكاي سكرابر.

أجبت: «بالتأكيد». «ما الداعي إلى ذلك؟».

قال: «عليكِ فقط أن تكوني هناك».

لم يسبق أن دعاني نيو هارث لمقابلته وتناول مشروب معه من قبل، لذا عرفت أن هناك شيئاً ما. ذهبت للنادي، وقابلته على مائدته، وبمجرد أن جلست على مقعدي وقبل أن يتكئ، قال وفي عينيه شرارة غضب:

بحق اسم الله من هو صاحب فكرة جلب شرائح اللحم هذه، الدهنية والنتنة، ويحدث الفوضى في طائرتي؟

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

أوه! نظرت إليه مدهوشة ثم قررت فوراً أنه توجد طريقة واحدة للإجابة.قلت: «إنه أنا». «وكما تعرف، لم أكن أفكّر ولم يخطر بخلَدي أن تناول اللحم في الطائرة يمكن أن يضايقك، غير أنها ليست طائرتي إنها طائرتك».

أنا آسفة، كان بإمكاني الدفاع عن نفسي، غير أن هذا سيعقد المشكلة. لم يكن مديري سعيداً بوصفها نتيجة مباشرة لقرار فعلته، لذا أفضل شيء عليك أن تصلح الأمور: اجعلْ مديرك سعيداً. (ولأجل الله، اعرف ما الذي يجعله تعيساً، أيضاً).

وعندما انتهى الأمر، جلس نيو هارث يدخن في مقصورته الخاصة طوال رحلة العودة. بإمكانك أن تناقش بالطبع أن غضبه لم يكن متناسباً مع الحَدَث؛ فبعد كل هذا نظفنا أنفسنا، ولم يبقَ في القسم الداخلي للطائرة أي قطرة من صوص الشواء، غير أن نيو هارث شخص صعب إرضاؤه. وهذه إحدى سماته المعروفة الكثيرة، فبعضها ببساطة غريب وبعضها يجعله أحد أهم الأشخاص المؤثرين الذين عرفتهم.

من المفيد رسم لوحة كاملة لـ نيو هارث؛ لأنه ليس فقط شاباً رائعاً، بل محترف حقيقي في مجال التسويق. تعلمت منه في أثناء السنين الكثير من الدروس التي استمرت بمساعدتي في مسيرتي المهنية. أحد هذه الدروس، وأكثرها أهمية هو ما يمكن أن يعد مقولة نيو هارث:

**لا تقلْ لا لأي إجابة**

وهناك أحجية فيزيائية قديمة تسأل: «ماذا يحدث عندما تلتقي قوى غير مقاومة مع أشياء ثابتة؟ اكتشفنا الإجابة عن هذا السؤال في الأيام الأولى من «يو. أس. أيه. تودي»».

كان آل نيو هارث من القوى غير المقاومة. تربى في مزرعة لوالدته الأرملة في جنوب داكوتا. كان نيو هارث يتوجه تماماً نحو النجاح. بعد تخصصه في

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

الصحافة في جامعة جنوب داكوتا، عمل مدة سنتين مراسلاً للأسو شتيد برس قبل أن يؤسس صحيفته الصغيرة الأسبوعية، «سوداك سبوركز».

وكانت هذه مغامرة جريئة لفتى في العشرينيات من عمره، وكانت في البداية ناجحة، لكن بعد مضي سنتين أغلقت هذه الصحيفة. عمل نيو هارث الباسل مراسلاً في ميامي هيرالد وسافر إلى فلوريدا.

شق نيو هارث في أثناء سبع سنوات طريقه في مجال العمل ليصبح محرراً إدارياً مساعداً في هيرالد. انتقل بعدها إلى ديترويت فري برس، وشق طريقه إلى صف كبار المحررين قبل أن ينضم إلى شركة جانيت في عام 1963 بوصفه مديراً عامّاً لصحيفتها في روتشستر، ونيويورك. كان نيو هارث مديراً قادراً، لكنه في الصميم كان مقاولاً. وكان قادراً الآن في شركة جانيت أن ينغمس في مجال المقاولة، مبتدئاً بصحيفة جديدة في شمال فلوريدا.

اكتشف نيو هارث أنه لا يوجد صحيفة يومية تخدم «شاطئ الفضاء» في فلوريدا، المنطقة التي تقع بين بالم بيتش وجاكسن فيل، التي كانت موطناً لكاب كانافيرال وموظفيه ومتعهديه ذوي الثقافة العليا. لذا بدأ نيو هارث صحيفة يومية أطلق عليها اسم توداي، التي أعيد تسميتها فيما بعد لتصبح فلوريدا توداي. حققت الصحيفة نجاحاً، غير أنها كانت مجرد بشير لفكرة نيو هارث الكبيرة، التي بزغت في عام 1979، عندما ترقّع ليصبح رئيس المجلس والمدير التنفيذي في جانيت. أراد أن يبدأ بصحيفة يومية وطنية بشيء لم يحاول به أي شخص من قبل فقرّر أن يُطلق عليها اسم «يو. أس. أيه. تودي».

رأى الشكّاكون منذ البداية أن هذا تعهّد كبير مستحيل كيف يمكن طبع صحيفة ملونة بأربعة ألوان وتوزيعها بحيث تكون متوافرة صباح نهاية كل أسبوع داخل الولايات؟ ألا يعد هذا حلم مزمار فقط؟ لكن ما يراه أغلب الناس عوائقَ، يراه نيو هارث فرصاً. لقد بدأ باستخدام الألوان في الوقت الذي كانت فيه الصحف

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

تصدر بالأبيض والأسود، وكانت الصفحة الأولى الملونة مروعة جداً. كان يعلم أن التقنية الجديدة، ستسمح لجانيت أن ترسل محتويات الصحيفة عن طريق الأقمار الصناعية إلى مطابع محلية، حيث يصبح بالإمكان نشر آخر الأخبار العاجلة ونتائج رياضية في الصحيفة.

وجد نيو هارث، بوصفه متعصباً للرياضة، سوقاً هناك. وأصبح بإمكان عشاق الرياضة، في الأيام التي سبقت دخول الإنترنت، الحصول على نتائج فريقهم المفضل، بالإضافة إلى تغطية أحداث اللعبة. أي مكان إقامتهم في البلد.

وعلى الرغم من أن الناس ما زالوا يعتقدون أن نيو هارث مجنون غير أن هذه الملحوظة يبدو أنها كانت تسعده. وكان يلعب دوره بإتقان: دخيلاً على عالم نوادي النخب الصحفية. كان يرتدي بذلة حريرية ملساء، مع زوج من النظارات الخاصة بالطيارين، تتناسب مع كازينو لاس فيغاس. كما كان يضع خاتماً ملبّساً بحجر كريم وكبير الحجم يمكن أن يستخدم كأحد مفاصل الأصابع في الدفاع (وكل ما أعرفه أنه كان يستخدمه مرة أو مرتين). وكان نيو هارث يقود سيارة ليموزين واسعة في حين كانت النخبة من الإعلاميين في مدينة نيويورك يقودون سيارات لنكولن السوداء.

كان نيو هارث يتمتع بصفات مميزة عدة: يتصرف في المطاعم مثل عنصر من عناصر المافيا، فهو يرفض أن يجلس وظهره للباب. ثم إنه طبع ملحوظات لزملائه وموظفيه في آلته الكاتبة الملكية القديمة، وعلى ورق خاص ملون. كما كان يحب أن يجري رهانات على أي شيء يخطر بباله. ولم يكن يراهن في لعبة كرة القدم على النتائج فحسب، بل كان يراهن أيضاً على المغني الذي يؤدي «راية النجم اللامع». سيبلغ النتيجة العالية جداً عند كلمة الحرية. إذا تلكأ أي شخص بالدفع بعد خسارته بالرهان (والمقدار النموذجي يراوح ما بين خمسة إلى عشرة

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

دولارات)، فما كان على نيو هارث سوى أن يرسل ملحوظة ملحّة في أثناء ثلاثة أيام ولا يهم سواء أكان صديقاً، أم موظفاً، أم معلِناً.

والأغرب من كل هذا، أن نيو هارث اختار منزله الأساسي ليس في نيويورك وليس في واشنطن د. س، ولكن في المدينة النائمة على شاطئ كوكوا، في ولاية فلوريدا. وفعل هذا لسبب؛ أراد أن ينشىء صحيفة جديدة يمكن أن تقلب ديناميكية عمل الصحافة رأساً على عقب، وأراد أن يفعل هذا بعيداً عن عيون النقاد المتطفلين. لم يكن نيو هارث يرغب بتدقيقهم، ثم إنه لا يريد من المحرّرين والمراسلين أن يكونوا منغلقين على عالم الصحافة في نيويورك، وكان يشعر أن هناك آراء متحيزة للأخبار. أخبرني مرة: «أنت تعلمين»، أن محرري صحيفة نيويورك المغرورين يعيشون في أبراجهم العاجية، ويعظون الناس عمّا يعتقدون أنه مهم. غير أن «يو. أس. أيه. تودي» هي صحيفة القارئ. نحن نغطي الأشياء التي تهم الناس، والأشياء التي تؤثر في مجتمعاتهم ومصالحهم وأسرهم وأعمالهم.

ولأن صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» ناجحة جداً الآن، فإنه من الصعب أن تتذكر أنه في البداية كان كل واحد على الأغلب يتوقع فشلها. كان النقاد الإعلاميون يهزؤون من بساطة لغتها ومن صورها الملونة. كما كان المعلقون يسخرون منها ويعدّونها «ورقة صغيرة». والصحف الأخرى هَزِئت منها كثيراً كما قال نيو هارث:

«الصحافة هي النوع الوحيد من البهارات مع الجرذان التي تحب أكل شبابها»

لكن نيو هارث استمرّ بإصدارها. والحقيقة هي أن نيو هارث لم يكن يتوقع احتمال فشلها.

وواجه نيو هارث، مع النقد المتطاير من جميع الأنحاء، مهمة تغيير الوعي تجاه صحيفته الجديدة. وكان هذا موضوعه «الثابت». هل من الممكن أن يحظى بقراءٍ ومعلنين كافين لجعل «يو. أس. أيه. تودي» قابلة للحياة مالياً، ويجعلونها صحيفة محترمة على صعيد عالم الصحافة؟ أو هل من الممكن أن تكون مغامرته العظيمة مصيرها الفشل؟

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

إذا كان هناك شخص آخر غير آل نيو هارث يدير دفة المركب، فمن المحتمل أن يكون مصير «يو. أس. أيه. تودي» الفشل. غير أن نيو هارث لم يكن يجيب بالنفي على أي سؤال. كان يندفع، ويبحث بفضول، وينخس لإيجاد طرق يتوصّل بها إلى الإيجاب. إن رسالته لنا في السنوات الأولى من بدء الصحيفة:

أوجدْ طريقة ما لفعلها. لا اعتذارات!

كان نيو هارث عبقرياً عندما تخيّل كيفية إيجاد فرص غير عادية من أصول عادية. والأهم من هذا، فإن تفكيره لم يكن يعيقه كيف كانت الأمور في الماضي. وكلنا سمعنا المقولة: «فكّر خارج الصندوق». لكن هذا لم يحدث إلى أن راقبت آل نيو هارث عن قرب فبدأت أفهم ماذا يعني ذلك حقيقة.

ومنذ البداية، فإن صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» كانت حفرة سوداء مالياً. فقد أنفقتْ جانيت المئات من ملايين الدولارات عليها، كلفة لم تكن تستطيع أن تتفادها لبداية كبيرة كهذه.

غير أن نيو هارث عرف أنه يجب أن يقوم بخفض التكاليف على قدر المستطاع، وليعطي الصحيفة وقتاً أكثر لتشق طريقها في درب النجاح. إن استئجار مئتي مراسل جدد لتغطية كل البلد كان مكلفاً جداً، لذا فإنه أسس نظاماً «لاستعارة» المراسلين من صحف أخرى تملكها جانيت. عندما بدأت صحيفة «يو. أس. أيه. تودي»، فإن 141 من الصحفيين من أصل 218، كانوا على سبيل «الإعارة» على جدول رواتب صحف أخرى، وليست جدول رواتب «يو. أس. أيه. تودي».

كانت خطوة متهورة، بوصف أنه على الصحفيين المتبقين في صحف جانيت الأخرى أن ينعشوا الركود. كان على الصحفيين «المعارين» لصحيفة «يو. أس. أيه. تودي» أن يختاروا العودة إلى صحفهم في حال فشل مهامهم. غير أن المتفوقين منهم في «يو. أس. أيه. تودي» في النهاية سوف يقدم لهم مناصب بدوام كامل في مناصب

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

رفيعة هناك. خطط نيو هارث في أثناء ذلك أن يركب هذه الموجة من الاستعارة ولوقت طويل قدر المستطاع. كان هذا حلاً بسيطاً لما يبدو مبدئياً مشكلة لا تطاق.

تخيّل نيو هارث أيضاً طرقاً مبدعة لترقية الصحيفة. كان مثل ب.ت بارنوم، غير خائف من استخدام حيلة أو أكثر من أجل جذب انتباه «يو. أس. أيه. تودي» حتى التفاصيل التي تبدو صغيرة مثل آلات بيع الصحيفة التي تحظى باهتمامه. كانت آلات بشعة حتى ذلك الوقت، معلبة، غريبة وذات نفع. غير أن نيو هارث قرّر أن يغيّر ذلك، قائلاً: «(يو. أس. أيه. تودي) صحيفة المستقبل لذا فإن آلة البيع يجب أن تكون صندوق المستقبل». والتصميم الفائز بدا شبيهاً بجهاز التلفاز، بزوايا دائرية، وكلمة جانيت مطبوعة على جوانبه الأربعة. وعندما تنزل إلى الشارع، تبحث عن صندوق أمريكا اليوم ويمكنك أن تتعرف إلى التصميم قبل أن تسنح لك الفرصة لقراءة الكلمات التي على الجانب.

ألقى نيو هارث نفسه في مجال التسويق. وعندما كانت توزّع الصحيفة قرّر أن يعقد حفلات غداء في مدن مختلفة وبأزمنة مختلفة. وهذا أعطاه فرصاً ترويجية لا تنضب في هذه السنة الأولى، وبالفعل حصل على ما يريده.

دعا السياسيين المحليين ورجال الأعمال والمعلنين في كل مدينة إلى حفل فخم، احتوى الأطعمة الشهية المحليّة من أطباق القريدس في ميرلاند، وحساء السمك الصدفي في بوسطن، وشرائح الجبن في فيلي. وكانت الحفلة بحد ذاتها قصة كبيرة، جعلت الصحف المحلية تعرضها بمبالغة في اليوم الثاني وتمنحنا المزيد من الانتشار.

غير أن فقرة المقاومة ظهرت في الحفلة الأولى نفسها في مقاطعة واشنطن. أقنع نيو هارث بوجه ما الرئيس رونالد ريغان، ورئيس البرلمان (بيت أونيل)، ورئيس الأغلبية في الكونغرس «هوارد بيكر» لكي يظهروا مع المئات من الناس في السوق الوطني ومع البرلمان الأمريكي بوصفهم سنداً له. ما الغرابة في جعل ثلاثة من

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

القادة السياسيين الأكثر قوة يجتمعون في ظهور مشترك للاحتفال بإطلاق صحيفة أخبار؟ إذا طرحت هذا السؤال في الأشهر الستة الأولى، فإن أي شخص عاقل سيقول إن هذا مستحيل. غير أن إنجاز المستحيل هو من خصائص نيو هارث.

لم يكن بالطبع في موقع يستطيع أن يدعو فيه الرئيس لحفل غداء إن لم ينجح في إطلاق «يو. أس. أيه. تودي». غير أن المخاطرة كانت ميزة أخرى لنيو هارث وموضوع الفصل الآتي سيكون عنه. تابع القراءة لتكتشف كيف يمكنك أن تخاطر وتجعل المخاطرة لمصلحتك.



الفصل الثاني

# المخاطرة

عندما نسمع كلمة مخاطرة، ماذا يخطر على بالك؟ هل هو الجرأة في القفز بالمظلة أول مرة؟ أم هو الإقدام على رهان كبير في لعبة أو بناء لمعلومات سرية عن البورصة؟ وهل هو إخبار صديق ما عن الحقيقة الصعبة، حتى لو أدى ذلك إلى تغيير العلاقة؟ أو هو الدفع باتجاه مشروع جديد وكبير، أو على استحواذ في العمل؟

إن القيام بالمخاطرة هو مرعب ومثير في آن واحد: مرعب عندما تركّز على ما يجري بوجه خاطئ، ومثير عند التفكير في المنافع عندما تجري الأمور على ما يرام. الخدعة هي عندما تفكّر في المخاطرة بالوجه الصحيح وتستخدمه لمصلحتك. يرى معظم الناس أن المخاطرة هي بتعريض أنفسهم للمخاطر غير الضرورية، وربما تكون خطرة، غير أن الحقيقة هي أن تجنّب المخاطرة لا يجعلك في أمان، ولا يضمن لك حتى مسيرة موفقة سواءً في العمل أو في الحياة.

حقيقة، العكس هو الصحيح على الأغلب. وهذا يشبه مَثَل القرد: فالقرد رأى جوزة في حفرة، حاول التقاطها، وعندما أحكم قبضته عليها، لم يستطيع إخراج يده من الفتحة الضيقة. وهو في حالة استعصاء، فهو لا يستطيع أن يحرّر نفسه إلا إذا ترك الجوزة، لكن لأنه خائف من فقدانها، فهو لن يتركها.

إن محاولة تجنّب المخاطرة يشبه التعلق بتلك الجوزة. ربما تعتقد أنك تفعل الصواب بالإمساك بما تملك، لكن في الحقيقة أنت تعيق تماماً تقدمك. لذا، كيف يمكنك القيام بعمل خطر لأجلك؟ وكيف بإمكانك منح نفسك الشجاعة لتقدم وتقوم بالمخاطرة؟ الإجابة تكمن في هاتين القاعدتين. أولاً:

**قمْ بالمخاطر المحسوبة النتائج، لا المخاطر المجنونة.**

ليس كل المخاطر تحوي إنصافاً، سواءً بالعمل أو بالحياة. هناك فرق شاسع بين الطوفِ في مياه بيضاء بخوذة ومرشد خبير وبين القفز إلى قناة داخلية والتحويم فوق شلال مياه كنزوة. لذا، عندما تفكّر في القيام بمخاطرة ما، عليك أن تمعن في عوامل الخطر قدر الاستطاعة. اسأل نفسك، كيف باستطاعتي أن أضاعف فرص النجاح، في الوقت الذي أقلّل فيه احتمالات الفشل؟

غادرت مديرتي العمل بعد مرور عام على عملي الأول في مجلة هوليداي. ورأست قسم الإعلان الصغير المسؤول عن الإعلانات الصغيرة في الصفحة الخلفية للمجلة، وهو ثلاثة أو أربعة أسطر قصيرة تتضمن إعلانات عن فنادق، ومطاعم ومخيمات صيفية. في حين يتألف قسمنا من غرفة صغيرة للهاتف فيها أربعة أشخاص، منفصلين عن مجموعة المبيعات الذين يتعاملون مع حسابات كبيرة مثل السيارات والطائرات. لم أكنْ مستعدة لأقفز إلى عمل الحسابات الكبيرة، لكن عندما سمعت أن مديرتي تركت العمل، أردت الحصول على عملها. كانت هذه خطوتي العظيمة الأولى.

أخذت موعداً من ناشر هوليداي، وهو المدير التنفيذي الأعلى الذي يعمل في المجلة منذ وقت طويل. أخبرته: «أريد أن أكلمك عن عمل فيليس» وعلى الرغم من أن لديّ خبرة سنة كاملة في بيع الإعلانات، غير أن شيئاً ما عن سلوكي ومتابعتي الملحّة لهذا العمل يجب أن تكون قد أقنعته بأنني جاهزة لهذا العمل.

قال: «حسناً» بعد مقابلة قصيرة. «سوف نعطيك فرصة. وسنعطيك أيضاً ترقية ثلاثة آلاف دولار من أجل أن تمثّلي منصبك الجديد».

يا له من نجاح ! لقد كنت مثارة للترقية ومع هذا كان هناك نقطة مستعصية. فقد عرفت كم من المال كانت تتقاضى فيليس، وكان هذا أكثر مما كانوا يعطونه لي. كان بإمكاني شكر الناشر وقبول عرضه، غير أنني قرّرت أن أخاطر وأطلب المزيد.

أخبرت الناشر: «أعرف كم كانت تتقاضى فيليس». «وأعتقد أنه يجب أن أحصل على نفس الدَخلْ الذي تحصل عليه،ما دمت أنني سأؤدي العمل نفسه وبالمسؤوليات نفسها».

انقلب لون وجه الناشر إلى لون الشمندر، وكأنه لم يصدِق أن الفتاة ذات الأربعة والعشرين عاماً وعديمة الخبرة، تتجرأ وتطلب دخلاً أعلى بعد مضي دقائق من ترقيتها الأولى. هل كنت أعلم أن الترقية نحو منصب أعلى يمكن أن يضمن لي دَخْل المديرة المغادرة نفسه؟.

حسناً، لا، لم أكن أعلم هذا. حتى لو عرفت، ومن المحتمل أنني سأطلب هذه الزيادة بطريقة ما. الوضع الأعلى كان واضحاً: الحصول على المزيد من النقود. الوضع الأسوأ كان... ماذا؟ يمكن أن ينظر الناشر إلي بنظرة دونية، أو أن يرفض العَرْض؟ ربما كان هناك فرصة لحصول هذا الشيء، لكنه لم يحصل. بالإضافة إلى أنه إذا لم أخاطر ولم أطلب دخلاً أعلى، فلن يكون هناك فرصة على الإطلاق. مثل أسطورة هوكي الجليد «واين جرتيزكي» الذي قال ذات مرة «أنت تخسر 100% من الضربات التي لم تجرأ على تسديدها».

لم أحصل في النهاية على النقود بالقدر الذي طلبته، غير أن الناشر زاد من عرضه المبدئي. لم أخسر شيئاً، حصلت على شيء ما: كان دخلاً مثالياً لشخص قام بالمغامرة. لذا فكّر في الأشياء بحذر، واحسب مغامراتك، وسيطر عليها قدر الإمكان، وقمْ بخطواتك تبعاً لذلك. وهذا يؤدي إلى القاعدة الثابتة للقيام بالمخاطرة من أجلك. عندما تقوّم الجانب السفلي في أي مخاطرة، تذكّر:

**أسوأ حالة سيناريو من النادر أن تكون سيئة كما تعتقد**

إن حفنة من المنجّمين طافوا الصين القديمة منذ آلاف السنين، وسافروا إلى قصور كبار المسؤولين في الصين يتنبؤون بالمستقبل. عندما تصحّ تنبؤاتهم، يعيشون في ترف وغنى ويُمدحون في المآدب المُسْرِفة. وعندما يُخطؤون، كانوا يُسلقون أحياء.

نشكر قوانين العمل الحالية، فلا داعي لأن تقلق أن رب العمل سيسلقك حياً، وعليك أيضاً ألا تقلق كثيراً من إحباطاتك المرعبة الأخرى؛ لأن الحقيقة هي أن أسوأ سيناريو بعد القيام بالمجازفة والفشل فيها نادراً ما يكون سيئاً كما تتخيّله.

ذكرتُ غزوتي لمدينة سان فرانسيسكو للعمل في مجلة فرانسيس فورد كوبولا الجديدة. كان مجازفة في مسيرتي المهنية أن أترك مدينة نيويورك، المركز النشيط للمجلات وتجارة الإعلانات لأتوجه إلى الشاطئ الغربي. كان مجازفة أن أترك مجلة «مس»، المجلة التي كنت أكتسب منها خبرة نفيسة وأصنع اسماً لنفسي. وكانت مجازفة أن أترك أصدقائي وزملائي لأجل شيء مجهول، آلاف الأميال البعيدة. غير أنني كنت مستعدة للتغيير، وكنت متوقعة تماماً أن المجلة ستبزغ، وأن حياتي الجديدة في سان فرانسيسكو ستستمر بالتصاعد المهني نفسه والخبرة التي حصلت عليها في مدينة نيويورك.

إنه لشيء خاطئ.

وكان بإمكاني في أثناء ثلاثة شهور من انتقالي إلى سان فرانسيسكو، وتركي لأثاثي القديم، وتوقيعي عقد إيجار لشقة، أن أتوقع أن المجلة لن تنجح.

لم يكن لدينا الانتشار الكافي، ولا حتى مبيعات للإعلانات، تعود علينا بالفائدة ولا يبدو أن هذا سيحدث في أي وقت قريب. كنت واثقة تماماً في الحقيقة، وفي أثناء خمسة شهور في المجلة أن المجلة تنهار، قدمت استقالتي وذهبت في رحلة تزلج على الجليد عوضاً عن انتظار السقوط، وزيادة في التأكيد وفي حين أنا بعيدة، اتصلتْ زميلة بي لتخبرني أن المجلة أُغلقتْ، وبقيت فقط ملحوظة في المدخل تخبر الموظفين أن هذه هي النسخة الأخيرة المطبوعة، ولن يكون لديهم عمل بعد الآن.

أتحدث عن أسوأ سيناريو. فمغامرتي الكبيرة توقفت كالمقتول شنقاً، والآن أنا هنا في كاليفورنيا بلا عمل وبلا آمال حقيقية. كان من السهل أن أغرق بالإحباط. وعوضاً عن هذا، بدأت أجري مكالمات هاتفية لكي أعيد اتصالاتي بمعارفي في نيويورك. وحالفني الحظ عندما استطعت أن أقنع الناشر لمجلة «مس»، «بات كاربين»، من أجل إنشاء منصبٍ يوسّع مسؤولياتي أبعد من مبيعات الإعلان.

كان بإمكاني أن أختار التركيز على جوانب «الفشل» في مجازفتي، لكن لماذا؟ في النهاية، لن أكون في حال أسوأ في أثناء تجربة ستة أشهر من بقائي في مدينة نيويورك، بل كنت في حال أفضل في بعض الجوانب المهمة. في الحقيقة، طلب مني الناشر لمجلة

نيويورك «جو أرمسترونغ، وفي أثناء ثمانية عشر شهراً بعد عودتي، أن أنضم لفريقه الجديد بصفة ناشر مساعد. كانت فرصة عظيمة، وفي أثناء سنتين أخريين نجحت مع جو كناشر.

وأجريت مقابلة مع المالك الجديد للمجلة «روبرت مردوخ» بعد مضي وقت قصير بعد الانضمام إلى نيويورك. وكان مردوخ يملك في أثناء هذا الوقت مجموعة من ممتلكات الإعلام الأمريكي بالرغم من أنه الآن من أكبر بارونات الإعلام في العالم، بمؤسسة إعلامية تشمل المذياع، والتلفاز (فوكس)، والإنترنت، والصحف في أنحاء العالم. أراد أن يعرف عن مغامرتي إلى كاليفورنيا.

سألني: «هل تعرفين أن هذا أكبر خطأ ارتكبته في حياتك؟».

أخبرته: «لا»، «لا أعتقد أنه كان خطأً على الإطلاق». نظر إلي مردوخ بدهش. غير أني لم أكن أعتقد هذا لا الآن ولا بعد الآن. كان من السهل أن أوبّخ نفسي على خوضي مغامرة باءت بالفشل، غير أنني خرجت منها بتجربة كبيرة. كنتُ متشوقة إلى الانتقال إلى الغرب وتجربة شيء ما جديد، وإجراء بعض الاتصالات النفيسة، وبالفعل استمتعت بالشهور الستة التي أمضيتها في سان فرانسيسكو.

لذا لا تعيق نفسك بالتركيز على جوانب المغامرات التي قمت بها وفشلت، وركّز عوضاً عن ذلك على ما تعلمته من الأشياء التي أديتها على وجه خاطىء، وكيف يمكن أن تستخدم هذه المعرفة لمصلحتك.

وهذا يقودنا إلى القانون النهائي للقيام بالمخاطرة:

لعبة النهاية هي اللعبة الوحيدة في المدينة.

دعنا نقل إنك قررت المخاطرة في مجال عملك كأن تقبل عملاً غير تقليدي أو تقترح طريقة جيدة لإدارة مشروع ما. عندما تحرك الوضع القائم فسوف تواجه المعارضة. فالناس لا يحبون التغيير، وخاصة إذا كان هذا التغيير يتضمن القيام بمغامرات جديدة من غير النجاح المؤكد بوجه مطلق من المحتمل أن يكون هناك مضاعفات سلبية مباشرة

ولنقل إنه بداية متخبّطة لموظف جديد، أو تذمر من الزملاء الذين لا يريدون أن يتعلموا طريقة جديدة لأداء الأشياء. لكن اتبع المنهج، وضع في ذهنك أن النتيجة الوحيدة التي تنفع هي النتيجة النهائية. تعلمّ الخروج من النقد الذي ينهال عليك بسلام في أثناء هذه المدة؛ لأن المواقف ستتغيّر سريعاً عندما تسير مخاطرتك في النهاية سيراً حسناً.

تعلمت هذا حالاً بعد انضمامي إلى صحيفة «يو. أس. أيه. تودي»، عندما ألقيت نظرة عميقة لأفكارها على حملة الإعلان التي تروج الصحيفة للقراء، وتيقنت أنها لن تنطفيء. كنا شباباً وصحيفة ديناميكية تهز الأفكار التقليدية للصحافة، ومع هذا فإن إعلاناتنا لم تنقل ذلك قط. وعلى الرغم من أن وكلاءنا الإعلانيين، «يونغ وروبيكام» كانوا من أكبر الوكلاء وأكثرهم مهابة في البلد، ومع هذا لم يستطيعوا أن يوصلوا الرسالة التي كنا نريد إيصالها.

تناولت طعام الغداء في يوم من أيام الإثنين مع شاب يدعى «جورج لويس»، الذي يعمل منذ وقت طويل في إعلانات صحيفة نيويورك، والذي أسس حديثاً محلّه الخاص.

واكتسب في وقت سابق، في وكالة دويل دان بيرنباش، شهرة في حملات الإعلان لفولكس فاغن المتألقة، ثم إنه أدى منذ وقت قريب عملاً عظيماً لقناة MTV الناشئة. كان جورج نابضاً للحياة ودنيوياً ومسرفاً لأقصى درجة ودون تخطي الخط الفاصل بين الإسراف وبين الحماقة. كان هدفي من دعوة الغداء أن أقنعه أن يشتري إعلانات في صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» من أجل حملات إعلانات زبائنه، غير أن المحادثة اتخذت مجرى مختلفاً عندما سألته عن رأيه بشأن إعلانات صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» الخاصة بها.

صرخ بملء فيه «لا زالت ترضع»، وكان صوته يهدر في جنبات المطعم. «إنتاجها رائع، لكنك لن تعرفه من هذه الإعلانات [المهمَلة] ! عليّ أن أؤدي حملتك !».

قلت: «جورج، أنت على حق على ما أظن» . «إعلاناتنا ليست في المكان الذي يجب أن تكون فيه». لكن، كما تعرف، هناك الكثير من السياسية التي تدخل في أي حملة إعلانية. ما كنت أفكّر فيه تماماً يا جورج هو أن الناس يظنون أنني لا شيء عندما أقترح إلقاء يونغ وروبيكان في الزبالة من أجل وكالة ضئيلة مثل وكالتك.

ومع هذا كلما أمعنت التفكير في هذا في أثناء الأربع والعشرين ساعة الآتية، تيقنت أنه لم يكن جورج لويس فقط هو من يحترق حماسة من أجل حملة إعلانات «يو. أس. أيه. تودي» في طريقة لم تنهجها وكالة يونغ وروبيكام، غير أنه كان مقتنعاً بوجه شخصي بالمنتَج. كان جورج يعد «يو. أس. أيه. تودي» اختراقاً، بوصفها صحيفة فريدة. أما مديرو يونغ وروبيكام فقد أحدثوا تحالفاً متعالياً عليها. وأتصوّرهم يستبدلونها من ضواحي كونكتيكت، وهم يخبئون صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» خلف صحيفة نيويورك تايمز، بحيث لا يلاحظهم أحد ممن يقرؤونها وهذا يفسر المكانة الضئيلة والاحترام القليل التي كانت تحظى بها الجريدة في الأيام المبكرة لها غير أن جورج لويس فهم فعلاً رسالة الصحيفة، هل يعد من الجنون أن أدعوه كي يقدم نفسه؟ أم، كما بدأت أظن، هل من الجنون ألا أدعوه؟

كان من المبكر بوجه كافٍ في أثناء توليّ منصبي في «يو. أس. أيه. تودي» أن يكون زملائي وبوجه مؤكد متشكّكين بالنظر إلى مثل هذا القرار الثوري. لكن إذا كان جورج قادراً لإبداع حملة إعلانات أفضل وأكثر إثارة، ألن يكون هذا هو المهم في النهاية؟

طلبتُ من جورج أن يجمع بعض إعلانات النموذج الأصلي، واتصل بي في أثناء يومين ليقول: «تعالي وألقي نظرة». كان هناك فرقاً كبيراً بين وكالة الإعلانات الرئيسة، التي تحتاج إلى ثلاثة شهور على الأقل لتجري دراسات على الماركة، وبحوث، ومجموعات مركزة، وغيرها وغيرها... وأشركت في أثناء هذا الوقت «راي جوك» في مشروعي السري، رئيس مبيعات الإعلان لشركة جانيت، الذي كان، مثلي، جديداً في الشركة. كنا أنا وراي متشابهين روحياً وصديقيَن حميمين، وجدنا أنفسنا نستجمع قوانا ضد ثقافة الأسلوب القديم المنطبع في الأذهان لشركة جانيت. كما كان أيضاً رئيساً لوكالته الخاصة للإعلانات ومخرجاً مبدعاً أيضاً، لذا فإني طلبت منه أن يأتيَ معي إلى مكتب جورج، ليعرف ماذا استجدّ معه.

كانت إعلانات جورج حديثة، ومثيرة، وجريئة. ودعابته تضيء فعلاً في وجهك، في النهاية، تبادلنا النظر أنا وراي مع ابتسامة عريضة على وجهينا. عرفنا أننا وجدنا رجلنا، واختراقاً هائلاً لحملة الإعلان.

لكن هنا يبرز القسم الماكر. لقد فعلتُ كل هذا من غير أن أرجع إلى مديري، آل نيو هارث ولقد ذهبت بعيداً جداً في هذا الطريق وحان الوقت لأتحرك أبعد من ذلك، وأحتاج لموافقة نيو هارث لكي يقوم جورج من يعرض عمله على باقي أفراد جانيت/ «يو. أس. أيه. تودي». وأحتاج أن أفعل هذا بسرعة، ما دام أن يونغ وروبيكام قادمون في تلك الجمعة ليقدموا فيه حملتهم الجديدة.

هل تريد أن تقترح شيئاً ما جديداً في العمل، وتحسب حساب الناس الخائفين الذين يعدونه فكرة خرساء؟ أو هل تبتعد عن تقديم اقتراح ما أو اتخاذ قرار عندما تبدأ عملاً جديداً؛ لأنك لا تريد أن تسبب المشكلات للآخرين؟ وعلى الرغم من أن هذه ردود أفعال مفهومة وطبيعية، غير أنها تظهر نقصاً في الثقة في غريزتك الخاصة.

فكّر فيها بهذه الطريقة. إذا كنت مقتنعاً بفكرتك أنها جيدة أو على الأقل لها جزء أعلى محتمل بوجه كاف لكي يعوّض عن الأخطار التي تتضمنها، فلماذا نتوقع من الآخرين أن يهاجموها؟ عليكَ أن تؤمن بغرائزك، وتبيع أفكارك. إذا لم تفعل هذا، مَنْ سيفعل؟

وذهبت إلى نيو هارث، في اليوم الذي يسبق حضور «يونغ وروبيكام»، وقلت: «آل»، «سوف أدعو جورج لويس ليرينا بعض النماذج من الإعلانات. فهو يريد أن يعمل معنا». نظر نيو هارث إليّ بوجه مروّع وقال:

«أخبرني المزيد عن هذا الشاب». شرحت له من هو جورج وكيف كانت دعوتنا له. فلم يتردّد نيو هارث، قائلاً: «لقد وضعناك هنا من أجل أفكار جديدة». «لذا أحضرْ هذا الشاب إلى هنا، ودعني ألقي نظرة عليه».

قدم «يونغ وروبيكام» حملتهم الجديدة في اليوم الثاني. وعلى الرغم من غنى الوكالة بالمواهب المبدعة، نرى أنه لا يوجد شخص مثار. فالإعلانات لم ترتقِ لحيوية هذه الصحيفة الجديدة الجريئة. بدأ «يونغ وروبيكام» استجابة إلى نقص حماسنا الواضح يقترحون إجراء تغييرات وربما تماشي الترويسة هذه الصورة، أو لربما باستطاعتنا أن نجري بعض التغيرات البسيطة على هذه النسخة لكن كما هو معتاد، كلما ازدادت حركتهم ازداد الأمر سوءاً.

عندما انتهى التقديم أخيراً، وبفضل الله، وغادر محاسبو «يونغ وربيكام»، أخبرت المجموعة أنه لديّ مفاجأة لهم: أعلنت قائلاً: «جورج لويس هنا ليقوم بالتقديم». نظرت من الطاولة، وبدا على كل وجه علامة الارتباك: مَنْ هو جورج لويس؟ وكل ما فكّرت فيه هو، أنتم هنا لتعرفوا ذلك في هذه اللحظة، جاء جورج يقفز كمراهق ويثب على «رد بول».

قدم جورج أداء الفوز بجائزة أكاديمية. طرح سترته أرضا ونزع ربطة عنقه. وأخذ يُبرز فجأة نماذج من الإعلانات الواحد تلو الآخر، وهو يتبختر في الغرفة وينشر حديثاً ممتلئاً بالفكاهات والكلام المبتذل. كانت، على الأغلب، ملحمة مرعبة. لقد كنت أرتعد. وعندما انتهى، ساد الغرفة الهدوء التام. يا إلهي! فكرت، وأنا أنظر إلى الوجوه الخرساء. لقد كرهوا ذلك.

ألقيت نظرة سريعة على «راي جوغ»، الذي أخذ يرفع حاجبيه برفق أمامي. كنّا نحن الاثنين نفكّر التفكير نفسه كيف يمكن لكل واحد أن يجلس هناك؟ كانت هذه الإعلانات جيدة بوجه لعين! كان قلبي يخفق، وكل ما كنت أفكّر فيه، التخلص قريباً من هذه الغرفة معاً مع جورج لويس المتعرق وذوي العيون الجامحة.

جلس نيو هارث هادئاً تماماً، وكانت تعابير وجهه مخبأة خلف نظاراته السوداء الخاصة بالطيارين. تكلم تشارلز بعد ذلك، وبفضل الله. الذي كان محرراً سابقاً في الصحيفة، ثم عمل بعد ذلك مساعد مدير تنفيذي عند نيو هارث. كنت أحب دائماً تشارلز. وعلى الرغم من أن خلفياتنا مختلفة جداً، كنا معاً في قسم التحرير والتسويق، كما كنا نشارك معاً في «يو. أس. أيه. تودي» وأغلب الأشياء الأخرى. أنقذ المزاج المرح لتشارلز أحداث اللحظة الراهنة، وتعجّبتُ كيف كان بإمكانه أن يكسر الجليد الآن.

وتشدّق تشارلز، بلهجته الجنوبية المتميزة، حسناً، حسناً، حسناً، جورج، لا أعرف الكثير عن وكالات الإعلان في نيويورك، غير أن هذه الإعلانات هي الأولى من نوعها التي وجدتها مناسبة تماماً للصحيفة ««يو. أس. أيه. تودي»». واقتدينا به، كمن يشاهد مباراة كرة التنس، كل رؤوسنا كانت تدور لتنظر إلى نيو هارث، الذي توقف مدة قبل أن يخلع نظاراته ببطء. وبابتسامة، قال: «لقد حصلنا عليها». كنا أنا وراي منفعلين جداً لدرجة أننا رقصنا على طاولة المؤتمر، ووعدت نفسي سراً بأنني سأتبع خُطَا تشارلز لتأييده لنا.

وظّفنا جورج من أجل ترويج الإعلانات لجزء من عملنا، وكما تنبأت، كانت حركة لقيت الترحيب مع الدهَش والتشكيك داخل هذه الصناعة. ووجدنا أنفسنا مرة أخرى نسأل عن قرار غير عادي عن القيام بالمخاطرة. كان من السهل أن سؤال أنفسنا ثانية في هذه المرحلة، لكن لم أشك ألبتّة بأننا اتخذنا الخيَار الصحيح. وحالاً، فإن هذه الحقيقة كانت واضحة للعيان.

أدّى جورج عملاً عظيماً في أثناء السنة التي أعطيناه فيها كل إعلانات العمل وجعلنا «يونغ وروبيكام» يغادرون تماماً.

لم تحظَ حملته بالجوائز فقط، بل غيّرت أيضاً النظرة إلى «يو. أس. أيه. تودي» عملياً بين ليلة وضحاها وكما صاغها تشارلز أوفر فيما بعد، فإن القرار بإحضار جورج لويس كان نقطة تحول حيث تلاشت جانيت القديمة لتحلّ محلها جانيت الجديدة. لقد أطلق عليها «كسر البيض».

توضّح قصة جورج لويس أيضاً سرّي المفضل في القيام بالمخاطرة:

**إن من الأسهل أن تطلب الغفران من أن تحظى بإذن**

عندما قابلت جورج أول مرة على طعام الغداء، لم يكن قصدي أن نوظفه في صحيفة «يو. أس. أيه. تودي». ولسبب واحد لم نكن نبحث عن وكالة إعلانات جديدة، بالإضافة إلى أنه لم نناقش احتمالية هذا مع الكثيرين من صانعي القرار الذين نستشيرهم في مثل هذه التغييرات العامة الكبيرة؛ لذا عندما اقترح جورج في البداية إبداع مثل هذه الإعلانات، فإن الاستجابة الطبيعية كانت تقول:

«حسناً، سنعود إليك بعد أن نتحدث إلى بعض الناس».

عوضاً من هذا، قرّرت المتابعة وملاحقة الأمر، ثم تقديمه بديلاً حقيقياً في الوقت الذي شاهدت فيه هذا الشخص جورج وهو يعرض بضاعته. ربما خابت آمالي على كل حال فيما لو أخذنا إذناً بمتابعة هذا الأمر.

لا تكن خائفاً من المخاطرة بقول أو فعل يستند إلى حدْسك السليم أو من أجل فكرة جيدة البحث.

لذلك لا تترددي في رفع رأسك عندما يكون لديك حدس مَبنيٌّ على أساس متينٍ أو يكون لديك فِكرة قد قُمت ببحث دقيق عنها سابقاً، وما دام أنك لا تعملين لدى شخص ذي نَزَعات غريبة (وهذا مُحتمل) فإن رؤساءك ليسوا بحاجة ولا يريدون منك أن ترجعي إليهم عن كلِّ قرار بسيط، لذلك احملي مسؤولياتك وكوني سبّاقة في أخذ الخطوات الأولى، فإنك بذلك ستوفرين عليهم الوقت وتُظهرين مدى ثقتك بنفسك وحدّة فهمكِ، وتذكري القانون الطبيعي الثمين الذي يساعدك على مسامحة نفسك وهو:

| إذا علمتَ جميع القوانين، فعندها تعلم أيٌّ منها يُمكن تجاوزه |
|---|

عندما بدأت في (هارست) قُمتُ بإنشاء اجتماعٍ إداري سنوي كان بمنزلة فرصة لمديرينا التنفيذيين أن يجتمعوا معاً وأن يتكلموا بحرية عن الموضوعات الكبيرة التي تواجهها الشركة وهذا النوع من الصناعة. ولأنني أردتُ أن يشعر الناس بالإلهام وأن يكونوا على دراية بمُستبقات الأحداث وأن أشحنهم بالطاقة اللازمة، فلذلك نقوم عادة بهذه الاجتماعات في أماكن ترفيهية، ونقوم بدعوة مزيج من المتكلمين وكنا نُشجع مديرينا التنفيذيين لأن يُشاركوا ويختلطوا ويتبادلوا الأفكار.

أردتُ حين كنا نُخطط للحفل قبل عدة سنوات أن أرفع من مستوى الحماس فيه، لذلك قررتُ أن أدعو خطيباً سيبهج الجميع، فهو رجلٌ أسطوري من حيث مواهبه الخطابيّة وجاذبيته الشخصية: إنه (بيل كلينتون)، فلقد علمت أن وجود (كلينتون) هناك سيجعل الجميع يتهامسون ويتشوقون إلى هذا الحفل ومن ثَمّ سيشعرون بالإثارة نحو (هارست) أيضاً، فهو سيجلب عامل (التعجّب) الذي سيحمله الموظفون معهم إلى عملهم بعد انتهاء الاجتماع.

المشكلة الوحيدة هنا أن (بيل كلينتون) لم يكن رخيصاً، فهو معروف بأنه الخطيب الأكثر طلباً من الجمهور في جميع أنحاء العالم، وكان يجب أن نكون مستعدين لأن نبذخ فيه أكثر ما اعتدنا أن نصرف على غيره، وكنت مستعدة لذلك، ولكن لم أكن أظن أن رئيس (فيكتور جانزي) سيكون كذلك.

قمت بتنفيذ قراري على كل حال دون أن أسأل (فيك) ، وأخبرته فور انتهائي من عقد تلك الصفقة أننا حصلنا على (كلينتون) بصفة خطيب لهذه الحفلة، وكانت ردّة فعله كما توقعت تماماً:

«كم كلّفنا ذلك؟».

«كثيراً» أجبته بابتسامة «ولكنه يستحق ذلك»، (فيك) وأنا عَرفنا بعضنا جيداً الآن، وكان لديَّ سجلٌ حافلٌ معه، وبنينا بيننا أساساً من الثقة، وعلى أنني عَملتُ لدى بعض الرؤساء في أثناء السنين الذين لم أستجب معهم بهذه الطريقة إلا أنني كنت أعرف القوانين وأعرف (فيك) ، والأهم من هذا أنني عرفت أي القوانين يمكن تجاوزها مع (فيك) .

سألني (فيك) بعد هذا النقاش الأولي عدة مرات عن تكاليف التعاقد مع (كلينتون) ، وفي كل مرة كنت أتهرب من هذا السؤال، وفي آخر مرة عندما كنا معاً في الطائرة، علم أنه لا مفر لي بسبب أننا كنا على ارتفاع ثلاثين ألف قدم فوق سطح الأرض، فنظر إليَّ وقال: «كاثي، أتعلمين، لم تخبريني بعد عن مقدار تكلفة (بيل كلينتون)».

نظرتُ إليه مباشرة وقلت: «(فيك) الحقيقة أنك لن تعرف أبداً، وضحكت في نفسي ولم أرد على ذلك، ولم أكن واثقة هل صدّق أنني أرفض أن أخبره، علمت أن أحدهم وعلى مسمع منا لم يصدق ذلك ولكن الحقيقة هي أنه علم سلفاً بذلك؛ لأن كلفة خطبة (بيل كلينتون) قد ذُكرت في الأخبار، وكان أمل (فيك) أن لو ناقشنا خفض تلك التكلفة، مع العلم أننا فعلنا ذلك (نوعاً ما) ، ولكن المنافع التي جَنتها الشركة من إسراع مئة موظف إلى بيوتهم لإخبار أصدقائهم وأحبائهم «لقد قابلت (بيل كلينتون)!» كان يستحق كل قرش دفعناه، فالنتيجة النهائية كانت مجموعة نشطة من الموظفين وكما تعلم سلفاً فالنتيجة النهائية هي الأهم، وعندما تيقّن (فيك) أن لم يكن في نيتي أن أجيبه عن سؤاله تقبّل ذلك ولم يسألني بعدها.

تجاوز القوانين هي مهارة لا تُقدّر حق التقدير ولا يُنتفع بها كما يجب، فإذا كنت مثل أغلب الناس فإنك ستقضي الكثير من الوقت والجهد محاولاً أن تعمل ضمن قوانين شركتك أو رئيسك، حتى إنهم في نهاية المطاف سيكونون عقبة في طريقك، ولكن إذا نظرت

إلى أيّ قائمة للأشخاص من الناجحين فإنها مكتظّة بلا خلاف بأولئك الذين يتجاوزون القوانين من لم يُكمل تعليمه الجامعي مثل (بيل جيت)، ومن الإناث التابعات مثل (ميج وتيمان) من (أي باي)، ومن عجائب الإنترنت مثل مؤسس (غوغل) (سيرجي برِن) و(لاري بيج) اللذين لم يقتنعا أن البدايات البسيطة لا يمكن أن تتصدى لأكبر شركات شبكة المحاكاة الفضائية وأغناها، فكل هؤلاء الأشخاص آمنوا بأفكارهم وبأنفسهم بما يكفي ليعلموا أيّ القوانين يمكن لهم تجاوزها، ويمكنك أن تقوم بالمثل.

لسنا كلنا جريئين بالطبع وواثقين مثل هؤلاء المتفوقين في المذكورة آنفاً، ولا يملك الجميع دراية فطريّة بمعرفة أي القوانين التي لا بأس في تجاوزها، فكيف إذاً تستطيع أن تجعل نفسك أكثر ثقة بالمخاطرة؟

هذه إحدى الطرق لفعل ذلك: عندما نقوم بالمخاطرة فإننا حقيقةً نتعهد تغييراً يمكن أن يكون مخيفاً لسبب أو لآخر، ولذلك فأفضل طريقة لتعهّده المخاطرة واستغلالها لمصلحتك هي أن تدرك أن:

**التغيير هو الوجه الأكثر لطافة وودّية للمخاطرة**

ستجد في أثناء مدة حياتك أنك اقتبست عادات معيّنة، وأغلبهم سيكون لهم نوعٌ من التأثير على إنتاجيتك ونجاحك وسعادتك، ولكن الأخرى يمكن أن تعوقك، لذلك عليك أن تتعلّم كيف تدرك العادات التي ستعوقك وأن تملك الشجاعة لتغيير هذه الطباع، فإن ذلك سيجعلك أفضل على المستوى الشخصي والمهني، وإذا ما استطعت أيضاً أن تعتاد على الحاجة إلى التغيير المتكرر فمن الأفضل لك أن تكون مُتجهّزاً «عندما يحين الوقت للخوض في مخاطرات أكبر».

جاءت أول تجربة حقيقية لي في إدارة الناس في مجلة (المس)، وانتهت تقريباً بثورة الموظفين لديّ بالمشاعل والمذاري وفي أوائل تلك المجلة فإن المشترين التقليديّين مثل شركات مساحيق التجميل وشركات صناعة السيارات كانوا يمانعون من نشر إعلاناتهم في مجلة نسائية ما جعل بيع الإعلانات أصعب ما يمكن لأيّ شخص أن يتوقع، وغالباً ما كانت تسيطر العصبية بسبب خيبة الأمل المتكررة لسماع كلمة لا بعد لا بعد لا، وإضافة

إلى هذه المعاناة فإن حقيقة أني كنت شابة ونشطة وواثقة (ربما أكثر من اللازم) وغير خبيرة في مجال إدارة الموظفين، فكل ذلك أدى إلى حصول مزيج متفجّر.

إن طريقتي المباشرة في الحقيقة، والفظة أحياناً، أدت إلى إثارة غضب الموظفين كثيراً، وواجهوني بذلك بعد ستة أشهر من تعييني مديرة إعلانات، فقد كنا في اجتماع مبيعات خارج موقع الشركة واجتمع حينها العديد منهم في غرفتي الفندقية مطالبين باستقالتي، «إما أن تذهبي أو نذهب نحن»، قالوا لي مهدّدين باستقالة جماعية، وكنت أستطيع الجزم من النظر إلى وجوههم أنهم كانوا يعنون ما يقولون.

يا لها من كارثة ! ها نحن نحاول أن نبني مجلة معنيّة بتلاحم النساء في حين نحن أنفسنا انقسمنا إلى فرق غاضبة ومتعارضة ومتحاربة، كنت أعلم أنهم ينظرون إليّ على أني رئيسة متطلبة وكنت أعلم أني كذلك وإن هؤلاء الناس ليسوا سعداء، ولكن لم أكن أتوقع أن يطالبوني بالاستقالة، وفوراً خطرت لي فكرتان، الأولى أنه يجب علينا التكلم في هذه المشكلات وإيجاد الحلول لها، والثانية أنه لن أستقيل مهما حصل.

وانتهى بنا المطاف بأن نقضي ساعات عديدة في تلك الغرفة ننشر كل حقد دفين يمكن تخيّله، فكان عليكِ أن تكوني ذات شخصية قوية وحازمة لتعملي لدى (المس) في ذلك الحين، وحيث إن جعل هذه المجلة المشكوك في نجاحها تأخذ خطواتها الأولى كانت مهمّة غير مشجّعة، ولذلك كانت النساء الموجودات في تلك الغرفة غير خائفات من التعبير عن أنفسهن براحة كاملة، وفعلاً رموني بها بصراحة مجرّدة وأخبروني أنني إنسان ضعيف* العقل، فلقد كانت تجربة متواضعة وصعبة ومثبطة العزم.

أحسست بجزء كبير مني يريد أن يردّ عليهم بالقول: «كيف تجرؤون؟ ألا ترون أنيّ أفعل ما بوسعي من أجل المجلة؟ وتوضّح للجزء الآخر مني أنه يجب عليّ أن أقوم بما يلزم لأعيد الجميع إلى الفريق نفسه، حتى إن كنت مقتنعة بأنني لم أقترف أي خطأ، حتى إذا ظننت أن النقد الموجّه لي من قبل الموظفين لدي لا يحمل أي ضمانة ولكن الحقيقة البسيطة تبقى أننا لن نستطيع أن نصل إلى أهدافنا في مثل تلك البيئة من الغضب وعدم

* ملحوظة: نقول: المرأة إنسان جميل، ولا يصح أن نقول إنسانة.

الثقة، وحيث إنني لن أستقيل والموظفين لديّ لا يقبلون بطريقتي الإدارية المتسلّطة فلم يكن هناك إلا خيار واحد.

## يجب أن أتغيّر

«اسمعوا» قلت، لتلك المجموعة «أفهم ما تقولونه وأنا مستعدة للعمل معكم لإحداث هذه التغييرات ولكن لا يمكن أن أترك هذا العمل»، ونظرت إلى وجوههم التي كانت في شك «سنصل إلى حل حتماً»، قلت: «لأننا يجب علينا أن نصل إلى حل»، وفي النهاية وافقوا على إعطائي فرصة أخرى.

لم يكن الأمر سهلاً، ولكن الجوّ العام تغير، فقد قلّلت من حدة استعلامي اليومي عن كيفية عملهم فيما يخص الحسابات التي يجب عليهم فتحها، وأنشأنا لقاء بيع أسبوعياً للمتابعة ومع أن بعض التفرقة ما زالت موجودة إلاّ أننا جميعنا قمنا بواجبنا وعملنا معاً عدة سنوات بعدها لدفع (المس) في انطلاقتها، وكان ذلك الاكتساب الذي أشعر بالكثير من الفخر نحوه في حياتي المهنية ودروساً جيدة أيضاً.

والأكثر من ذلك، أنني تابعت ومنذ ذلك الوقت على أن أكون متنبهة لطريقة إدارتي، وأدى هذا طوال السنين إلى معالجة كثير من النواحي التي كنت بحاجة إلى العمل عليها، فلكم كنت ميّالة إلى أن أكون مُباشرةً وصريحةً عند التواصل مع الآخرين وكنت أعلم أن هذا قد يكون خطأً أحياناً، ومع ذلك لم آخذ هذه الفظاظة على محمل شخصي عندما تكون صادرة من الآخرين، فلقد علمت في أثناء السنوات أن كثيراً من الناس يقومون بهذا لذلك قرّرت ألا أتحسس من ذلك.

تغيير الطريقة التي تعمل بها إنما هو أحد الحلول لتطوير أدائك في العمل، ولكن لا تخشَ من أن تنظر إلى خارج نفسك، فإذا كنت متيقناً أن هناك طرقاً أخرى يمكن أن تسهم في تطوير مكان عملك فتكلم ولا تخف أن.

## نفض الغبار عن الستار

عندما قدمتُ بدايةً إلى (هارست) كان للشركة سمعة مختلفة عنها الآن، فلقد أُنشئت في عام 1887 عندما قام (وليام راندولف هارست) الابن الماكر لرجل ثري يعمل في المناجم، بتولي (سان فرانسيسكو إيكزامنر) من أبيه، وأصبحت (هارست) الآن شركة ذات رأسمال يقدّر بالبلايين تشمل أكثر من 120 شركة، ومن ذلك أربعون مجلة في الولايات المتحدة وبريطانيا واثنتا عشرة جريدة واثنتان وسبعون محطة تلفاز ومحطات فضائية وأعمال رقمية، وعندما أصبحت رئيسة فرع للمجلة في منتصف التسعينيات كانت (هارست) قد أثبتت أنها ناجحة ومتماسكة ويُعتمد عليها، ودعونا نكن صريحين إنها نوعاً ما لاعبة محافظة في عالم الإعلام وتوقع الناس من (هارست) أن تكون منافساً قوياً ولكن ليس بالضرورة أن تكون قيادية.

ذكرتُ سابقاً في هذا الفصل اجتماعنا الإداري السنوي (حالياً كل سنتين)، وفي الوقت الذي دعوتُ (بيل كلينتون) لإلقاء خطبته، كنّا نقول بمثل هذا اللقاء لسنوات، ولكن هناك قصة أيضاً للّقاء الأول الذي خططت له لسنتي الأولى في (هارست).

تقوم أغلب اللقاءات الإدارية في منتجعات، ولكن في ذلك اللقاء الأول أردتُ أن أرسل رسالة مختلفة. «دعونا نذهب إلى فندق(ديلانو) في الساحل الجنوبي (لميامي)»، أخبرتُ مرشدتنا في العلاقات العامة (دِب شرايفر). لم يسبق أن أردت ذلك المكان من قبل، ولكني قرأت الكثير عنه وسمعت أن (ديلانو)، يمكننا القول: ليس بمنتجع يصلح لوالدك. (دِب)، التي كانت تحب الحماسة أكثر من أي شيء آخر، رأت ما كنت أحاول القيام به، ولمعت عيناها بالإثارة.

وإن فندق (ديلانو) هو منظر أبيض في منتصف ما أصبح الآن مقاطعة (ديكو) الفنية الأنيقة، فبتصميمه الحديث من أثاثه الأملس وأرضيته الخشبية من خشب (الماهوني) وفسحته وأناقته البسيطة ولونه الأبيض الناصع، كان نصباً تذكارياً للترفيه والاسترخاء. وأفضل ميزاته كتل الستائر الكتانية البيضاء ذات التحدّر الغزير.

وصل المديرون وأكدوا حجوزاتهم وبعدها اجتمعوا للعشاء المفتوح غير الرسمي على شرفةٍ مُطلةٍ على الحدائق والمسبح والمحيط في الخلفية. أثار قراري في جلب الجميع إلى

(ديلانو) الحيرة لأكثر من 80 مديراً تنفيذياً من الفناء الداخلي الخارجي ذي الهواء الطلق إلى العدد غير المتناهي من رشّاشات الحمامات (بعض الأشخاص المتقدمين في السن حسبوا أنهم سيسببون طوفاناً في جميع أنحاء غرفهم)، والأناقة المجرّدة ذات الروح المنظّم تتحدى مفهوم الجميع، فذلك المكان لم يكن مثل بقية الفنادق، وكلّ منا نظر إلى الأشياء في ذلك المكان بوجه مختلف حسب مفهومه.

في صباح اليوم الثاني بدأت الاجتماع بالتكلّم عن الحاجة إلى تنشيط الأمور في (هارست). «يجب علينا توجيه تفكيرنا أكثر نحو الأمور الخلاّقة»، قلت للمجموعة: «لا يجب القبول بكوننا لاعباً إعلانياً أساسياً فقط. دعونا نضع هدفاً بأن نكون قادة مبدعين في حقل عملنا». تكلمت عن النواحي التي جعلت شركتنا في حالة ركود، وطالبت الجميع بإلحاح على التركيز على طرق نستطيع بها حقن طاقة جديدة وأعلنت وأنا أحرك يدي إيماءً وخلفي ستارة ذات لون أبيض شفاف منسابة من السقف إلى الأرض «لقد حان الوقت لنفض الغبار عن الستارة في (هارست)!».

إذا كان وقع ذلك على السمع ثقيلاً في حقيقته عند إخبار القصة، فصدقوني، هذا التعبير المجازي للتغيير كان ذا تأثير قوي. هناك شيء ما في وجودك محاطٌ بأشياء غير اعتيادية حيث إن المساعدة البصرية لها تأثير قوي لدعم رسالة بسيطة.أردت أن أهزّ أجزاء ثقافة (هارست) التي أصبحت رزينة، واجتماعنا في (ديلانو) ساعدني على تحقيق ذلك وأظهر لزملائي الجدد أنني الوكيلة التي تحمل التغيير.

عندما عدت إلى (نيويورك) حافظت على هذا المنوال، وليس فقط بإدارة الموظفين منفصلاً، ولكن بأخذ خطوات حقيقية لجعل الناس يفهمون أن هذا التغيير ضروري لمسيرتنا نحو النجاح حتى النهاية. قررت أن أقوم بمجازفة أخرى.

كنت بحاجة إلى صورة رسمية بصفتي رئيسة لمجلات (هارست) حسب طلب الصحافة، لذلك سأل فرع العلاقات العامة لدينا المصورة المرموقة (باتريك ديمارشلير)، التي قدمت الكثير من الخدمات لـ(هاربر بازار) وطلبوا منه أخذ تلك الصور. الحس الفني لدى باتريك كان مثيراً وصارخاً ومصقولاً بخبرة سنوات من

أعمال التصوير لأغلفة المجلات ونجوم (هوليوود)، وبعد أن التقط لي عدداً من الصور التقليدية في أوضاع مختلفة، أحياناً واقفة وأحياناً جالسة، واقفة وجالسة على كرسي جلدي كبير، شجّعني لأن أجرب شيئاً جديداً. «قال لي استرخي على الكرسي عندما تضعين ساقيك على جانبيه».

تشجّعتُ بهذه الأخلاق العليلة ومغامرة التصوير التي كنت أجربها ففعلتُ ذلك، وفكّرتُ في نفسي، حين كانت ساقاي متدليتين من على يد الكرسي وأنا نصف مستلقية عليه لابسة بنطالاً لبدلة من ماركة (رالف لورين)، هذا شعور جميل.

عندما أعاد لي الصور بشكلها (كصفحات موصولة) نظرت إليها ومعيَ (دِب شرايفر). «أحببت تلك الصورا» قالت لي، مشيرة إلى لقطات الساقين المتدليّتين «دعينا نرسل واحدة منها إلى الـ (نيويورك تايمز) من أجل قصتهم». (التايمز) كانت تُعدُّ لمحة عن حياتي بوصفي رئيسةً جديدة لمجلات (الهارست)، وكان ظنُّ (دِب) أنّ هذه الصور ستعطي صورة واضحة عن النمط الذي نسلكه لإحداث تغيير في ثقافة الشركة.

كان هذا مغامرة، فالصور الرسميّة لمديري الشركات كانت تُظهرهم وهم مُتخذون وضعاً تقليدياً. فهل ستُفهم هذه الصور على أنها مندفعة أم واضحة أم حسناً... مثيرة جداً؟ نحن لم نكن كمبتدئي الشبكة الرقمية في النهاية، فنحن ركيزة في الإعلان الأمريكي لأكثر من مئة عام.

قرّرنا أن نرسل عدداً من صور مختلفة وتركنا (للتايمز) حرية انتقاء واحدة لنشرها. بالطبع، إذا كنتَ محرّر صور فأي من تلك الصور تختار التقليدية أم صور الساقين؟ لقد عرفنا بالتأكيد أيّ منها سيطبعون على الغلاف، مع ذلك التقطت إحدى صحفهم وأنا مرتعشة في ذلك الصباح المقرّر فيه نشر اللمحة عن سيرتي.

وفتحتها على قسم الأعمال، وها أنا ذات ساقين وكلّي. يا للعيب. ماذا فعلت بنفسي؟ كيف جعلتُ هذا الوجه المزاجي من جلسة تصوير مرحة أن تصل إلى صفحات الـ(نيويورك تايمز)؟ حدّقتُ إلى الصورة للحظة وحشرت الجريدة في حقيبتي المحمولة وقفزت في سيارة أجرة متّجهة إلى المكتب، واتصلت بـ (دِب) في بيتها.

أخبرتها «لا أصدق أننا قمنا بهذا !». «ماذا كنا نظن؟ لقد أرسلنا رسالة خاطئة فأنا أبدو وكأنني لست جادة !» حاولت (دِب) أن تُهدِّئ من روعي ولكني أغلقت السماعة بحدّة.

لكن تدريجياً، ومع الأيام، بدأ يتّضح أننا لم نقترف خطأ بالنتيجة، وبالرغم من مخاوفي في البداية، إلاّ أن الناس بدؤوا يهاتفونني ويرسلون لي رسائل إلكترونية، يُخبروني أنهم أحبوا الصورة وكل شيء تشير إليه هذه الصورة. صحيح أنها كانت حركة متمادية ولكن ألم تكن تلك الفكرة؟ كما أشار لاحقاً رئيس الإدارة التسويقية (مايكل كلينتون)، «إذا أتيت إلى (هارست) وكنا ذاك النوع من الشركات قبل مجيئك فإنك لن تقومي بمثل هذا العمل. أنت كنتِ ترسلين رسالة» ولقد وصلت. الناس وفيهم موظفونا جلسوا مستعدين وأخذوا ملحوظات، وبهذا نكون قد حذونا الخطوات الأولى باتجاه كسر السمعة البليدة التي حشرنا أنفسنا في حدودها بوصفها شركة.

إنه من الممتاز والجيد لي أن أطلب منكم أن تقوموا بمثل هذه القفزات بالطبع، كيف يمكن لذلك أن يساعدك إذا كنت كلياً تخاف من المرتفعات؟ يمكن وببساطة أن يصعب عليك رؤية احتمالات ما بعد الخسارة، أو ببساطة ترفض أن تعمل في حالات تتطلب منك حلولاً فيها مخاطرة.

أفضل طريقة لأن ترتاح لفكرة المخاطرة أن تُقلل من كيف تفكر فيها. تعلم أن

## تعيد تأطير المناقشة

نكون أحياناً كثيرة أكبر عقبة في طريق نجاحنا، فمن السهولة أن نعلق في حالة ذهنية تمنعنا من القيام بنظرة حديثة نحو عملنا. فليس مهماً أن نكون من النوع الذي يخاف المغامرة أو النوع المتهوّر أو أي نوع بينهما، فإنك ستستفيد من تعلّم كيف تعيد تأطير المناقشة.

قللتُ في أثناء السنة الأولى لي في (هارست)، من سماع «لقد حاولنا هذا سابقاً» تكراراً وتكراراً بوصفها إجابة لأفكاري. حسناً، قد يكون هناك فكرة ما قد جرى محاولتها سابقاً، ولكن لما لا نسأل:

- لمَ لم تعمل هذه الفكرة من الإحساس؟
- هل تغيّرت الظروف منذ ذلك الحين، بطريقة تقودنا إلى النجاح إذا ما حاولنا فيها مرة أخرى؟

ما الخسائر وماذا تعلمنا منها؟

كما تُظهر هذه الأسئلة، فهناك الكثير من الطرق التي يمكن أن تتعلمها من محاولاتك السابقة، ولكن عوضاً عن هذا فالناس في (هارست) وقعوا في تلك الحالة الذهنية التي ببساطة هي ترديد «لقد حاولنا هذا من قبل».

«هل هذا كل شيء»، أعلنت ذلك في أحد الأيام. «سأجعل كل شخص منكم يدفع عشرة دولارات كلما تفوّه بمثل هذه الكلمة»، وفي أثناء شهرين زاد مبلغ الدفع، ولكن في النهاية تعلّم الجميع أن يعيدوا تأطير هذا النوع من النقاش بالذّات، ومضت سنوات إلى أن سمعت هذه الجملة.

دعونا الآن نأخذ هذه الفكرة ونقوم بالتوسّع بناءً عليها. إذا كنت تريد أن تكون مبدعاً، فعبّر عن نفسك كمبدع، وارتدِ ملابس حيوية بدلاً من اللّباس الرسمي للشركات، وخذ فريقك إلى مكان خارج العمل وافعلوا شيئاً أحمقَ معاً، وارتدِ زياً رسمياً في اجتماع المبيعات، وكوني دائماً غير محدودة التفكير، واجعلي الآخرين يرتدون ملابس مثل شخصيات الصور المتحركة.

إذا كنت لا تريد أن تفكر في قالب ثابت، فلا تسمح لنفسك في الوقت نفسه بالتكلم بقالب ثابت أيضاً. تدرّب على التعبير عن نفسك بطرق تستفيد منها. إذا أبخست من قدر عملك أمام الآخرين فإنهم سيدهشون، وإذا انتقصت من نفسك فالناس سينظرون إليك على أنك غير واثق من نفسك. لديك الكثير من القوة لأن تُغير من استيعاب الجماهير لشخصك، فلماذا لا تفعل ذلك بطريقة تجعلك تبدو جيداً؟

أخيراً، لمَ لا تفكر وتتصرف بطرق تجعل من منتجك جيداً؟ لديك هذا المثال: لا أسمح باستعمال مصطلح إعلان قديم في مجلات (هارست)، فإن هذا قد يبدو مصطلح (سلّة

نثريات) حديث للجرائد والمجلات والكتب والتلفاز، ولكن لا ننظر إلى أنفسنا على أننا مثل ذلك ولا نودّ أن ينظر الآخرون إلينا بتلك النظرة، المجلات أكثر تعبيراً عن اختراع لمصادر معلومات محمولة وأكثر تطوراً، فمن السهل حملها، ومن السهل قراءتها، ولا تتطلب خلايا طاقة ولا تجعل الحبر يعلق على أصابعك. في الحقيقة، إذا أردت أن تخترع وسائل إعلان جديدة ممتازة لنقل المعلومات، فإنها ببساطة ستظهر كمجلة، فلماذا إذاً نسمح لأنفسنا أن نلقبها «وسائل إعلان قديمة؟» قد نكون عاجزين عن جعل بقية العالم يتوقف عن استخدام هذا المصطلح، ولكن إنه من الغباء أن نستخدمه بأنفسنا.

لذلك أعد تأطير المناقشة عندما تقوم بعملك، فهي الخطوة الأولى باتجاه أن تجعل من نفسك أكثر لينٍ وفاعلية، والطريقة المثلى لزيادة الثقة بنفسك وهي العامل الأساسي في النجاح في عملك وحياتك.



## أسود وأبيض
## الانطباعات الأولى

دعيت منذ مدة قصيرة لإلقاء كلمة في مناسبة جمعت نحو ثلاثمئة من النساء من أصحاب المناصب الإدارية، وفي الفقرة التي سبقت خطابي جرى إعلان فوز إحداهن بجائزة أفضل دور قيادي في إدارة الشركات، وأخذ جميع من في الغرفة بالتصفيق عندما بدأت تأخذ طريقها نحو المنصة.

ولم أستطع حين كنت أراقب اقترابها من المنصة أن أصدق كم بدا عليها الخوف وانعدام ثقتها بنفسها، فها هي ذا مقاولة ذات عمل ناجح، وهو السبب في فوزها بالجائزة وقد بدت مرتبكة كطفلة في المدرسة ذاهبة إلى مكتب المدير عوضاً عن أن تظهر كامرأة يُحتفل بها داخل غرفة مملوءة بالمشجعين المحدقين. وكانت ترتدي ثوباً مزركشاً بالورود بدا مناسباً أكثر لنزهة صيفية بدلاً من اجتماع عمل. وكانت تنظر نحو الأرض، وكتفاها قد انحنيا إلى الأمام ويداها متشابكتان أمامها. كان واضحاً أنها قد قامت بعمل جليل في شركتها ولكن كلّ ما استطعت أن أفكر فيه حينها أنها لم يكن لديها أدنى فكرة عن الانطباع الذي تخلفه في تلك اللحظة.

إن الطريقة التي تقدم بها نفسك هي التي تحدث الفرق في كيفية إدراك الناس لك، ولا يعني ذلك مظهرك الخارجي فقط، فالناس يحكمون على قدراتك وثقتك بنفسك وذكائك بالاعتماد ولو جزئياً على اختيارك لما ترتدين وطريقة تقديرك لنفسك. ومع أنكِ مؤكداً قادرة على التغلب على الانطباعات الأولى السلبية فلماذا لا تبدئين العمل على تقديم انطباع إيجابي؟

لحسن الحظ فإن الخطوات الأربع التي يجب اتخاذها لصنع انطباع أول إيجابي سهلة التطبيق حتى إنها تكاد لا تصدق وها هي ذا بالأسود والأبيض:

**1. اللباس حسب المناسبة.**

أن تكوني حسنة اللباس لا يعني أن يكون عليك ملابس لأكثر التصاميم كلفة في الغرفة، ولكن أن تعرفي ما اللباس المناسب وأن تلبسيه وأنت على ثقة بذلك.

**أسود وأبيض: الانطباعات الأولى**

فإن كان لديك موعد مقابلة في شركة متحدة للمحاماة فلا تحضري وأنت مرتدية ثياباً قصيرة ملونة ساطعة مهما بدوت جميلة بها، وإذا كان لديك موعد مقابلة في الأسواق العالمية أو المحلية فلا تأتي وعليك بذلة من قطعتين ذات لون داكن وحذاء قصير مكتنز. خذي وقتك لمعرفة الزي السائد المتوقع للباس في تلك المناسبة أو الاجتماع أو الحفلة التي ستحضرينها؛ لأنك إذا حضرت وعليك الملابس المناسبة فستشعرين بالارتياح وتكونين أكثر ثقة بنفسك، وأن يكون لديك ذوقك الخاص بالملابس فهو شيء حسن ولكن أن تحضري وعليك شيء غير مناسب حقيقة فإنك على الغالب ستشعرين بعدم الثقة بنفسك.

فعندما أنهيت تخرجي حديثاً في الجامعة وبدأت بالبحث عن أول عمل لي استطعت أن أحصل على مقابلة في «الكوندناست» وهي إحدى أكبر شركات نشر المجلات في نيويورك حينها. ارتديت بذلة محتشمة جميلة، وكان لدي شعور جيد بمظهري إلى اللحظة التي خطيت بها إلى داخل مصعد الشركة.

شعرت فوراً بالتحديق الثاقب من ستٍ من الشابات ذوات اللباس المتأنق ينظرن إلي من رأسي إلى قدميَّ حين كان بعضهن متشبثات بحقائب من لويس فيتون. شعرت فجأة وكأنني بذرة قش. ولم أستطع إلا أن أكون ذاتية الإدراك وهو تماماً عكس ما تريدين أن تشعري به وأنت ذاهبة إلى مقابلة عمل وكل ذلك بسبب أنني لم أُعطِ نفسي الوقت الكافي ذلك الصباح للتفكير فيما يجب علي ارتداؤه. وتعلمت من هذه التجربة درساً لن أنساه أبداً.

فعندما يسألني الناس بصفتي رئيسة لأكبر شركة مجلات هل كنت أستغرق وقتاً طويلاً بالتفكير داخل خزانتي فإن إجابتي تكون ذات صدى بنعم تملأ الأسماع، فكل صباح قبل أن أرتدي ملابسي أفكر ملياً في ذاك اليوم من هم الأشخاص الذين لدي موعد لرؤيتهم؟ وأين سيكون اللقاء؟ وكيف أستطيع أن أجعل مظهري يخدمني في تحقيق غايتي في ذاك اللقاء؟ فإذا كان لدي اجتماع مع إداري من

أسود وأبيض: الانطباعات الأولى

بيرباري وهي أكبر الشركات المعلنة لدينا فكن على ثقة بأنني سأرتدي شيئاً من بيرباري ذاك اليوم، ولماذا لا أحقق غاية بارتدائي شيئاً مناسباً لتلك المناسبة والشخص، خاصة أن احتمالات النجاح مرتفعة وليس هناك احتمالات فشل؟

إيستي لاودر، وهي مؤسسة شركة مستحضرات التجميل التي تحمل اسمها، اعتادت أن تظهر في حفل عيد الميلاد السخي السنوي في الشركة، وفي إحدى السنوات كانت هناك شابتان إداريتان تتحدثان قبل أيام من موعد الحفل وذكرت إحداهن وقد جرى تعيينها حديثاً أنها لم تفكر فيما عليها ارتداؤه في الحفلة.

«ماذا؟ تساءلت زميلتها مصدومة. ماذا لو كان لديك الفرصة لمقابلة السيدة لاودر؟ اسمعي: اذهبي وتبضعي في مدة الغداء اليوم واشتري لنفسك أحد أكثر الأثواب روعة وكلفة مما تتخيلين شراءه. فيجب عليك أن تكوني مستعدة!».

حسناً لقد استحوذ هذا على أولى اهتمام المرأة، لذلك ذهبت في تلك الظهيرة واشترت لنفسها ثوباً جميلاً لأحد التصاميم المشهورة. وبالتأكيد، كانت ليلة الحفل تتقدم لمقابلة السيدة لاودر بشخصها. صافحت السيدة لاودر يدها ورمقتها من أعلاها إلى أسفلها (وحدها السيدة لاودر فقط التي تستطيع فعل ذلك) ودنت منها أكثر، ثم مدت يدها وجذبت طرف الثوب من خلفها، نعم لقد كانت تتفحص الرقعة التي تحوي ماركة الثوب، ولحسن حظ مرتدية هذا الثوب؛ فإنها قد تجاوزت هذا الامتحان.

من الواضح أن ذلك كان مثالاً متطرفاً، ولكن بسبب دخول المرأة إلى عالم صناعة الجمال والموضة فقد كان عليها أن تكون مستعدة للاستثمار في خزانتها، وذلك لا يعني أن تسرعي وتشتري أحدث الأزياء ولكن عليك أن تعرفي من تريدين أن تولدي انطباعاً حسناً لديهم وأن تكتشفي أفضل الطرق لفعل ذلك، وهذا يتضمن كلَ ما يتعلق بمظهرك مثل المجوهرات، والأحذية، وتسريحة الشعر، ونوع الحقيبة التي تحملينها، وذلك لا يعني أنه يجب عليك أن تكوني أداة للموضة ولكن يجب

أسود وأبيض: الانطباعات الأولى

أن تظهري لأرباب عملك وزملائك أنك متلائمة مع البيئة حولك. وهذه نصيحة أخرى فعندما تكونين في شك من أمرك، ارتدي لوناً أسودَ فإنه لن يخذلك.

**2. احملي نفسك وكأنك تعلمين غايتك.**

حتى لو كنت ممتلئة بالثقة فإنك ستوصلين عكس ذلك، إن كنت تمشين مسترخية بسبب مزاج سيئ، إليك هذا الاختبار: حاولي أن تتخيلي كيف تبدين وأنت تمشين في الشارع في كل من إحدى الحالات الآتية:

قد علمتِ تواً أنك خسرت عقداً كبيراً لشركتك بسبب خطأ غبي.

أنتِ ذاهبة إلى موعد غذاء عمل مع زبون على وشك التخلي عن خدمات شركتك.

قد حصلت تواً على مقابلة عمل لطالما رغبت بها.

قد حصلت تواً على علاوة وترقية بعد استعراض لأدائك المبهر.

عندما أتخيل كلاً من هذه السيناريوهات فإنني عملياً أشعر باستقامة جلستي على الكرسي كلما انتقلت من فقرة إلى الفقرة التي بعدها من تلك القائمة، ففي المرة القادمة عندما تمشين في الشارع راقبي الناس حولك كيف يمشون، هل كانوا ينظرون نحو الأرض أم باستقامة، هل كانت أكتافهم منحنية نحو الأمام، وستجدين نظرك منجذباً تلقائياً نحو هؤلاء الذين بدا عليهم الارتياح والثقة كما هو جلي عليهم، والآن انظري إلى نفسك في الواجهات الزجاجية للمتاجر التي تمرين من أمامها، هل تبدين شخصاً يعرف غايته؟

هناك فائدتان مكتسبتان من كونك على ثقة بنفسك، الأولى أنك ستولدين انطباعاً حسناً لدى الآخرين، والثاني ولا يقل أهمية عن الأول أنك حقيقة ستشعرين بشعور أفضل نحو نفسك، فالعديد من الدراسات وجدت أن أولئك

أسود وأبيض: الانطباعات الأولى

الذين يسعون عمداً إلى تحسين مزاجهم ينتهون باحترام أكبر نحو أنفسهم، فهناك علاقة حقيقية بين وجودك الذاتي العاطفي والفيزيائي فلماذا لا تستغلين ذلك لمصلحتك؟.

هناك فائدة ثالثة أيضاً، فالانتصاب الجيد يجعلك تبدين أطول، ومن الغريب أن الأبحاث أظهرت أن ميزة عامل الطول له أفضلية في عالم العمل، فالرجال الأطول يكسبون وسطياً رواتب أكثر من غيرهم وعلى الأغلب يوجدون في مواقع ذات سلطة، وهذا لا يعني أنه يجب عليك أن تشتري اثنا عشر زوجاً من الأحذية ذوات النعل المرتفع ولكن لمَ لا تزيدين من استغلال أي ميزة موجودة ورفعها إلى حدها الأقصى، فهناك العديد من الرجال حتى ذوي الطول منهم يستخدمون أدوات رفع منفصلة في أحذيتهم ليحصلوا على المزيد من الطول، وأما النساء فلديهنّ خيارات عديدة عند انتقاء أحذيتهن ليحصلن على المزيد من الطول ولو بضعة ميلمترات.

**3. انظر إلى الناس مباشرة في أعينهم.**

عندما تقوم بالنظر مباشرة في أعين الناس حين تحادثهم، فإنك لن تبدي لهم فقط أنك متواصل معهم وعلى ثقة بنفسك، ولكن ستسترعي اهتمامهم أيضاً، وإذا قمت بتدوير عينيك أو نظرت نحو الأرض أو نحو السقف فإنه سيبدو عليك التردد وعدم الثقة. فابدأ بالتدرب على النظر مباشرة في عيني الشخص الذي تتبادل الحديث معه سواء كنت أنت المتكلم أم لا.

هذا سهل التطبيق بما يكفي عندما يكون هناك شخص واحد أمامك ولكن ماذا لو كنت في اجتماع أو أن عليك أداء عرض ما أمام الآخرين؟ فبعض الناس يشعرون أنه من الفائدة أن تختار بقعة أو عنصراً محدداً من حولك للنظر إليه وذلك للتغلب على حالة الشعور بالتوتر، ولكن النظر مباشرة إلى العينين ما يزال أكثر فاعلية حتى بوجود مجموعة من الأشخاص حولك، فإذا كنت تؤدين عرضاً

أسود وأبيض: الانطباعات الأولى

أو خطاباً فاستمري بالتواصل البصري مع الآخرين من حولك وقومي بفعل ذلك بالنظر إليهم مباشرة الواحد تلو الآخر لجميع من في الغرفة حتى تستحوذي على انتباه جميع مستمعيك.

أن تتعلم كيف تقوم بأداء عرض ذي فاعلية فهو مهارة نفيسة. ونحن في هارست نؤمن أنه يجب إعطاء كل شخص الفرصة لتحصيل فصل دراسي في كيفية أداء العروض بمهارة، وإذا لم تحصل قط على مثل هذا الدرس من قبل فإنني أنصحك به وبقوة؛ لأنك ستتعلم كيفية التواصل بفاعلية أكثر مع الآخرين وكيف تقدم نفسك بنمط إيجابي، وستتعلم المهارات التي ستنتفع بها في جميع أركان حياتك وليس فقط في عملك ولكن مع أسرتك وفي حياتك الاجتماعية أيضاً.

بالإضافة إلى التواصل البصري المباشر فإنني أذكر هنا بعض النصائح السريعة الأخرى عند الترحيب بالناس:

- المصافحة الرخوة مرفوضة رجاء. فقبضة حازمة بسيطة باليد ممتازة بما يكفي، وإذا كانت يداك من النوع الذي يعرق حاول أن تمسحهما أولاً دون لفت الانتباه.

- ولا تحمل في الوقت نفسه موضوع المصافحة الحازمة جدياً إلى أقصاها التطرفي، ففي بدايات مسيرتي المهنية وبمحاولة زائدة الحماس لإظهار ثقتي كنت أتوق للمصافحة بقبضة ساحقة، وقد توقفت عن فعل ذلك عندما انتزع أحد زملائي الذكور يده قائلاً: «كاثي، ليس عليك أن تحطمي يدي».

- لا قبلات خاطفة على الخدود ولا قبلات في الهواء، احتفظ بذلك لأصدقائك وأقاربك في حفلات الزواج.

أسود وأبيض: الانطباعات الأولى

**4 - عبّر عن نفسك بوضوح وبثقة.**

عندما تتكلم مع أحدهم هل تقوم بأي من الأمور الآتية؟

- إدراج العبارات مثل قول :«كنت أتساءل هل كان هناك مجال لأن نعدّ...» عوضاً عن تبسيط ذلك وقول: «دعنا نحاول......».
- إدراج كلمة «أظن» دون ضرورة، ولقد توقفت عن استخدام هذه الكلمة كلياً؛ لأنها تخدم فقط في إضعاف غايتك.
- أن تضعف من أفكارك باستخدام جمل مثل قول : «لقد ابتعدت كثيراً عن صلب الموضوع هنا ولكن...» أو قول: «هذه فكرة غبية ولكن...».
- أن تدور بحديثك مستبقاً أي اعتراضات، عوضاً عن سرد أفكارك بصراحة وبوجه مباشر ما استطعت؟

إنه من السهل الوقوع في فخ لغوي، وغالباً ما يحدث ذلك عندما تفكر أكثر فيما تريد قوله عوضاً عن قوله. والنساء على وجه الخصوص عرضة لأن يستعملوا مثل ذلك النوع من اللغة المهزومة. فهل كنت في موقف في اجتماع ما حيث قامت امرأة باقتراح فكرة ما، ولكن بتردد، وجرى تجاهلها، وبعد ذلك بعشر دقائق اقترح زميل لها الشيء نفسه ولكن رحب به على أنه عبقري؟ إن غالبية حدوث ذلك أكثر مما تظن وأغلب مما يجب حدوثه.

وتذكر أيضاً أن تقول ما تعنيه ببساطة وبوجه مباشر، فعندما كنت في شركة «مس» ماكازين حصلت على لقاء إيجابي عظيم مع أحد الزبائن، وفي النهاية قلت له: «هل من الممكن أن تضع كلمة «مس» على جدول إعلاناتك؟».

فاتكأ خلفاً على مقعده، ولف يديه، وبادرني بابتسامة أبوية، وقال :«سأعطيك نصيحة يا آنسة بلاك، لا تسألي أحداً أبداً: هل من الممكن؛ لأنه في النهاية كل شيء ممكن ولكن عوضاً عن ذلك اسألي هل من المحتمل؟».

**أسود وأبيض: الانطباعات الأولى**

رددت عليه بابتسامة: «حسناً إذاً» أعتذر عن ذلك «هل من المحتمل؟»، «فأجاب مباشرة»: «لا»، ما جعل ابتسامتي تتلاشى ولكن على الأقل أجابني بطريقة مباشرة وأعطاني نصيحة ثمينة في هذه المقايضة.

فالطريقة التي تتحدث بها تبدي الكثير عنك، فكلما كنت واضحاً بالتعبير عن أفكارك أخذت على محمل الجدّ من قبل الآخرين، هذا ما يجعلك تتخطى مرحلة البداية، ولا تشعر بالحاجة إلى التعبير عن نفسك زيادة عن اللزوم وكن على ثقة بأن أفكارك صالحة على استحقاقاتها.

صدقني، بصفتي شخصاً قام بمقابلة المئات من الناس على مر السنين، عندما أقول الانطباع الأول مهم جداً.

لا يجب عليك أن تكون الشخص الذي لا ترغبه، في الحقيقة، يعدّ هذا خطأ عندما تحاول فعله. يمكنكَ أن تطوّر صورتك وصورة ذاتك بتطبيق الخطوات الأربع السابقة.



الفصل الثالث

## الناس

عندما كنت المديرة الإعلانية لمجلة «مس» كنا نعمل مع أكثر الميزانيات حجماً يمكن تخيلها، وفي عمليات الصيد الدائم من أجل خفض التكاليف بوساطة استئجار مكتب ضيق قذر إلى توظيف فريق ضعيف كنا دائما في حالة تقنين. ولكن في الأسبوع الذي سافرتُ فيه إلى شيكاغو للقيام بعملية بيع مع أحد ممثلي الإعلان لدينا وكانت امرأة كنت أدعوها باتينا، انتهى بي المطاف أن أتقنن أكثر من اللازم.

فعندما وصلنا إلى الفندق الذي حجزنا به، لم تكن باتينا من النوع الذي يعاني صامتاً عندما تشعر أنها قد أُهملت اكتشفت فجأة أنني قمت بالحجز لكلينا في غرفة واحدة.

«ما هذا» سألت مطالبة «لن أشاركك في الغرفة!».

«إنه لمن الأرخص إذا تشاركنا في الغرفة»، أجبتها.

«مستحيل»، أجابت «عليك أن تحجزي لي غرفتي الخاصة فإنني لن أقدم على ذلك!».

تعالجنا بيننا لدقائق في حين كان موظف الحجوزات ينظر بصبر، وقلت أخيراً: «إما أن نتشارك في الغرفة، وإما عليك أن تدفعي أجرة غرفتك من حسابك الخاص، آسفة إن لم يعجبك ذلك ولكن لا يوجد حل آخر».

حسناً كان ذلك خطأً فادحاً؛ ففي تلك الليلة في الغرفة، وبعد أن اصطحبنا الزبون إلى العشاء تعاملتْ معي بصمتٍ تام ماعدا شيئاً وحيداً، فقد اشترت لنفسها عدداً من علب الحلوى، وفي أثناء مدة بدت كساعات كانت تهز محتويات العلبة هزاً بطيئاً ومنهجيّاً لتقضمها بتأنٍ. هز، هز، هز، ثم قضم، قضم، قضم، ثم التوقف مدة، ثم هز، هز، هز، أقسم أنني لن أشارك أحداً في الغرفة مرة أخرى عندما أكون في رحلة عمل ولم أقم بفعل ذلك بعدها.

كانت باتينا على حق تلك المرة، فمهما دعت الحاجة إلى مراقبة الميزانية لم يكن منطقياً أن تطلب من بالغتين لا تجمعهما قرابة مشاركة غرفة واحدة وهما في رحلة بيع متعبة، ولكن في العديد من القضايا الأخرى، كانت باتينا إحدى تلك الموظفات اللواتي يصدحن لمجرد المتعة. ففي فريق مملوء بالشخصيات المتحدثة من النوع الأول كانت الأكثر صخباً والأكثر نزعاً منهم جميعاً، فكل شيء بنظرها يعني تحدياً شخصياً لها، والكل متحامل عليها.

قد تكون باتينا مثالاً متطرفاً من هذا النوع، ولكنك ستجد أناساً أمثالها تقريباً في كل مكتب، أناساً يحبون أن يحدثوا المشكلات، فكيف تتعامل معهم؟ وما الخطوات التي يجب اتخاذها لتخفيف تأثيراتهم السلبية؟ وكيف تستطيع تجنب مشكلات محتملة بين الزملاء في مكتبك؟.

لقد واجهت تلك المشكلات وبوجه مباشر في أثناء مدة عملي في المس. وقد طلبت الآنسة الناشرة بات كاربين من مستشارة أعمال تدعى مارغريت هانينغ لأن نعود لمواكبة أعمالنا بعد ثورة فريق الشركة كما وصفته في الفصل الثاني.

لقد كان لمارغريت، بوصفها عميدة لجامعة سيمونز التي شاركت في تأليف كتاب المرأة «الإدارية»، قدرة على الإحساس الذكي بالآخرين، فقد قضت وقتاً تتحدث فيه مع كل شخص في قسمنا على حدة، ثم دعتني لمقابلتها لمناقشة ما علّمته وكيف يمكننا أن نتقدم مضياً. ذهبنا إلى العشاء في مكان قريب، وعندما كنت آخذ مكاني بالجلوس دخلت مارغريت مباشرة بالموضوع إذاً فباتينا بغيضة «قالت لي حين مالت إلى الأمام باتجاهي وكانت تنظر إلى عيني مباشرة» فماذا ستفعلين من أجل ذلك.

نظرت إليها مذهولة فقد كنت قريبة جداً من الحالة الصعبة التي حلت بالفريق لدينا بحيث إنني لم يعد لدي أي منظور فافترضت أن المشكلة تكمن بي، ولكن فجأة توضّح لي الأمر وعرفت أن مارغريت قد وجّهتني إلى النقطة بوجه رائع: باتينا كانت بغيضة ولكن ماذا علي فعله من أجل ذلك؟ فباتينا كانت نفسها وحتماً لم أستطع أن أغيّر من طبيعتها، عندها تعلمت أول قاعدة جليلة عن إدارة الناس وهي:

**الأشخاص المختلفين بحاجة إلى معاملة مختلفة.**

اقترفت خطأ في كوني تعاملت مع الجميع بالطريقة التي كنت أريد الآخرين أن يعاملوني بها، في السنة الأولى التي كنت أدير بها فريقي في شركة «المس»، فلم أضيع الوقت في العديد من المجاملات التي لا هدف لها، فكنت أخبرهم تماماً بما يدور في خَلَدي عندما شعرت أنهم بحاجة إلى معرفة ذلك وكنت أختصر الكثير من الأخذ والعطاء عندما يخالفني أحدهم الرأي، فقد كنت شخصية عمليّة ويمكن لأحدهم أن يقول عني: إنني كنت فظة.

وسبب ذلك أن طريقتي تلك هي التي أودّ من مرؤوسي أن يعاملوني بها، فقد افترضت أنها الطريقة الأفضل للجميع، ولكنها لم تأخذ بحسبانها حقيقة بسيطة وهي أنّ النّاس مختلفون ولهم استجابات مختلفة نحو الحالات المختلفة، ففي البداية كنت محبطة؛ لأن الآخرين كانوا يستجيبون لأسلوبي الإداري بطريقة لم أفهمها، وكنت أود منهم أن يتكيّفوا مع هذا الأسلوب وخاصة أنني كنت مؤمنة بأن طريقتي كانت الأكثر منطقية، ولكن أخيراً وبعد مدة اكتشفت أنه من الأسهل والأكثر تأثيراً أن أقوم بنفسي بالتعديل عِوضاً عن محاولة تغيير جميع من حولي من أجلي. فلم تكن الغاية من اللعبة في النهاية فرض طريقتي بالتعامل مع الأشياء على الآخرين، ولكن لاستخراج أفضل ما عندهم، وعندما بدأت بالتركيز على ذلك قلّت المشاحنات.

ومازلت أحتفظ حتى الآن بهذه القاعدة في ذاكرتي بعد العديد من السنين والعديد من الوظائف التي عملت بها، وبوصفي رئيسة لشركة مجلات فإنني عقل تجاري وتسويقي معاً يتعامل مع عقول خلّاقة، فإذا حاولت أن أتعامل مع محرري المجلات لدينا بالطريقة نفسها التي أتعامل بها مع مديري المالية والتسويق، فإنّهم سينظرون إليّ وكأنني أتكلم اللّغة الفرنسية معهم، ولكن عوضاً عن ذلك أتكلف عناء التكلم معهم عن موضوعات تهمّهم أكثر مثل خياراتهم عن صفحة الواجهة، والمقال المفضّل لديهم عن موضوع معين، وما إذا كانوا يعملون على كتب معيّنة وحركة الشبكة العالميّة إلخ، إلخ. وبالطبع نتكلم عن الوضع الراهن للمجلّة مثل حركة البيع في أكشاك الصحف والاستجابة نحو الاشتراك في

المجلّة، أو ما هي تكاليف التقاط الصّورة، وإذا ما كانوا ما يزالون يعملون ضمن الميزانية الموضوعة. ولكن لا يمكن أن يكون الحديث فقط عمّا يتعلّق بمجال العمل.

فالاري سالمبيير، الناشرة لمجلة هاربر بازار كان لديها إيحاء مشابه لما كنت أقوم به، ففي أيامها الأخيرة في منصبها بوصفها ناشرة متّحدة «يو. أس. أيه. تودي». كانت غالباً ما تعمل حتى وقت متأخر ليلاً وفي الأيام التي سبقت شيوع الرسائل الإلكترونية كانت تقوم بجولة إلى محطّات عمل رفاقها قبل ذهابها إلى البيت، معلّقة لواصق ملحوظة صغيرة صفراء على شاشات أجهزة الحواسيب التي يعملون عليها. هذه الملحوظات أصبحت مصدر طرفة في المكتب ويدأ الناس يدعونهم «الخبائث الصُفر»؛ لأنهم كانوا يشعرون بالرهبة عندما يأتون إلى مكاتبهم في الصباح ليجدوا نحو نصف دزّينة منها، وعليها (تعليقات وتعليمات موجزة) وفي بعض المناسبات إهانات ملصقة على شاشات أجهزتهم.

وكان لزملاء فالاري الضحكة الأخيرة في حفلة وداعها عندما غادرت «يو. أس. أيه. تودي» لتصبح ناشرة في (دليل التلفاز). فقد اجتمعنا جميعاً في النادي الليلي «21» في مركز مدينة مانهاتن، وحين بدأ الشراب يتدفق، وانتشرت هتافات البهجة في أنحاء المكان قدّم فريق فالاري لها لوحاً كبيراً مغطّى بالخبائث الصُفر، وبدؤوا بقراءة كلّ ما كان مفضّلاً لديهم بأعلى ما يمكن لأحدهم أن يصيح، وأصبحت النخبة من هذه الخبائث الصُفر ملصقة إلى الأبد في مجموعة المعارف المكتسبة في صحيفة «يو. أس. أيه. تودي»، ولكن وكما أخبرتني فالاري لاحقاً أنه اتضح لها حينها أن ملحوظاتها الملصوقة كانت تعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين، وبالرغم من أنّ الناس كانوا يحوّلون هذه الرقيقات اللاصقة إلى مشاعل مضيئة إلّا أنّ بعضهم وجدها عنيفة أو حتى عدوانية، وأمّا اليوم فمعروف عنها أنّها تبذل أكثر ممّا يجب نحو موظفيها وزبائنها مثل تقديم الطّعام الإيطالي المعدّ منزلياً للموظفين الّذين جرى تعيينهم حديثاً، أو تقديم هدايا بسيطة كإطراء للجهد المبذول في عملية بيع كبيرة.

الحقيقة هي أن بعض الخلافات أمر محتوم في المكان الذي أعمل فيه وخاصة أنه مكتظّ بالناس العنيفين، والأذكياء، والطموحين، وممكن للخلافات أن تكون مفيدة، حيث

إنّها ترفع من مستوى الطاقة في المكتب وتحفّز المنافسة، وفي الحقيقة، إنّها تساعد على الحصول على من يرمون الفتن وآخرين لا يتلاءمون تماماً مع المحيط حيث يجلب هؤلاء ديناميكية حديثة إلى المكتب، لذلك إن وجدت نفسك تعمل على فريق مثل هؤلاء فواصل تركيزك على نهاية اللعبة. وإنك في الحقيقة إذا كنت تنتج ما هو مطلوب منك في عملك فمهما حصل مؤقتاً ومهما بدا ذلك شديداً ومحبطاً في حينها إلا أنه يبقى ضجيجاً.

وممكن تطبيق الشيء نفسه عندما تجد نفسك ترأس فريقاً من الذين يرمون الفتن. فإذا كان هناك شخص ما يسبب الخلافات بوجه دائم مع بقية زملائه فاسأل نفسك هل هو في نهاية الأمر يسهم أو هل يزيد من مستوى الإنتاجية الشاملة. فإذا كانت الإجابة نعم فإنّه من الجدير الإبقاء عليه أو عليها، وعندما يميل هذا التوازن فعندها أنت بحاجة إلى أن تحسب الخطوة الآتية، ففي حالة (مجلة «مس» ماجازين) أبقينا على باتينا، وعلى الرغم من أنها كانت تسبب خلافات حقيقية جداً إلا أنها أدَّت دوراً كبيراً في المساعدة على نهوض الشركة، وهذا هو المهم في نهاية الأمر.

فمهما كانت علاقتك بأعضاء فريق عملك فإنك ستحصل دائماً على نتائج جيدة إذا ما علموا أنك معهم، فليس هناك ضرورة لأن تخلق المفهوم الذي يقول نحن ضدهم، بحيث تمركز فريقك ضد بقية المنظمة أو المؤسسة، ولكن:

**حارب من أجل الأشخاص الذين يعملون معك**

دخلت مكتبي في صباح أحد الأيام في أثناء الوقت الذي كنت وفالاري سالمبيير نعمل معاً في الـ«يو. أس. أيه. تودي» لأجد ظرفاً قد وضع على الكرسي. فقد جرى توزيع علاوات آخر السنة ولقد تركت هي علاوتها لي حتى أراها مع وجود ملحوظة مرفقة تقول: إنها غاضبة. ففالاري كانت تجهد في عملها في السنوات السابقة، حيث إنها كانت تسافر كل أسبوع (وغالباً أكثر من مرة) حاملة مسؤولية كبيرة ومنتجة نتائج مدهشة، وعندما وصل الصك الذي يحتوي على علاوتها فإنها فتحته وكلها آمال عالية ولكن فقط لتشعر بالخذلان، هل هذا مقدار ما تقوّم الشركة مجهودي؟ فقد بدا لها أنه مجرّد علاوة رمزية.

ليس هناك أسوأ من الشعور أنك لم تُقدَّر حق التقدير في عملك. ففي حالة فالاري، فإن خيبة أملها لم تكن من مقدار العلاوة ولكن كانت عن شعورها على أن المجهود الإضافي الذي بذلته جرى قبوله على أنه أمر مفروض. فما الهدف من إرهاق نفسها في العمل إذا كان رؤساؤها ومنهم أنا غير مبالين لكل الجهود التي بذلتها؟

أخذتُ صكها وملحوظتها إلى المدير التنفيذي نيو هارث وقلت له أظن أن فالاري تستحق أكثر مما حصلت عليه. نظر إلى صكها وذكّرني أن «يو. أس. أيه. تودي» اتبعت معادلة معدّة سابقاً للعلاوات، وأن فالاري حصلت على أعلى علاوة ممكنة في هذا النظام، وأنه من سوء الحظ أنها لم تكن سعيدة بذلك، ولكن هذه هي القوانين التي تطبّق ليس فقط على فالاري ولكن على جميع من في الشركة.

كان لدي الخيار في تلك اللحظة: إما أن أعود إلى فالاري لأعيد شرح مفهوم نظام العلاوات لها وأحثها على القبول به، أو أن أستمر في الخوض من أجلها للحصول على تعويضات أكبر. فهل من المعقول تغيير القوانين من أجل شخص واحد؟ وهل سيطالب كل من في الشركة بعلاوات أكبر إذا ما انتشر وسينتشر الخبر أن شخصاً ما حصل على ذلك؟ هناك مخاطرة محتمة بذلك. ولكني رجحت ذلك لظني أن فالاري قد ذهبت لأبعد من تلبية نداء الواجب.

«ما زلت أظن أن فالاري تستحق أفضل من هذا»، قلت لنيو هارث لقد عملت مثل الكلب وحققت عوائد مرتفعة وتستحق أن تعلم أن الشركة تقدر ذلك.

فكّر قليلاً ثم قال: «حسناً» ما رأيك في أن تأخذ إجازة لأي مكان تختاره ونحن في المقابل سنقدم لها تذكرتين جويّتين من الدرجة الأولى.

عندما علمت (فالاري) بالخبر سرّت جدّاً، ومع العلم أن تلك التذكرتين ذوات الدرجة الأولى لم يكلّفا الشركة أكثر من خمسة آلاف دولار في وقتها، هذا المبلغ معقول ولا يقصم الظهر لشخص في مستواها، إلاّ أن ذلك جعلها سعيدة جداً لإحساسها أن عملها قد نال اهتمام الشركة مما أعطاها دعماً معنوياً لآخر العام، وفوق ذلك تيقّنت أنني سأقف إلى جانبها، وكان هذا أهم من أي شيء آخر وكما يجب على المديرين أن يساندوا موظفيهم

فإن العكس صحيح أيضاً، ومع كون ربّ العمل أعلى درجة منك، لكنّه مازال بحاجة إلى دعمك أيضاً، وكلما ارتفع الشخص على سلّم المناصب قلّ نصيبه من تعابير الشكر وكلمات الدعم، وإنّه في الحقيقة مع العلم أنّ الأشخاص في مناصب النفوذ ليسوا بحاجة إلى الكثير من المؤازرة والأخذ باليد ولكن دعني أخبرك، ومن خبرتي، أنّ مجرّد تقديم كلمة شكر في حينها أو كلمة مديح أمام الآخرين (ما دام جرى تقديمها بإخلاص وليس لمجرّد التملّق فقط) فإنّ ذلك مرحّب به على الدوام.

ذكرتُ سابقاً في هذا الفصل (بات كاربين) الناشرة لمجلّة (مس) وذكرت معها المحررة ذات الشهرة الواسعة (جلوريا ستينمن). كانت (بات) القوّة المحرّكة لنهضة (المس)، والأكثر أهميّة من ذلك فيما يخصّني شخصيّاً، أنّها كانت مصدر ثقة ونصائح في أثناء مرحلة معقّدة من حياتي المهنية، حيث لم أفكر في وقتها بنفسي على أنني شخص بحاجة إلى معلّم خاص، ولكن عندما أفكر في تلك الحقبة فإنّني أؤمن الآن بأن ذلك يساعدك على أن تجد لنفسك معلّماً خاصاً.

لقد كان لقائي الأول مع (بات) عندما اجتمعت بها في مقابلتي الأولى من أجل منصب الإدارة الإعلانية لمجلة (مس) في بدايات انطلاق هذه المجلّة، وبالرغم من أنني كنت مستمتعة في عملي السابق إلاّ أنّني كنت متشوقة إلى الانضمام إلى تلك المجلّة الأنثوية المبتدئة. وعندما ذهبت لمقابلتي الأولى مع (بات) لبست حينها ملابس النجاح ووضعت على وجهي أكثر الابتسامات نجاحاً، وكان في نيّتي أن (أفتنها) وأقودها لأن تقدم لي عرض عمل جيّداً. «حسناً»، لم تكن (بات) مقتنعة تماماً، مع العلم أنني أحسست أنها قد أحبتني فور رؤيتي، ولكن لم تقدم لي أي عرض، وبعد أسبوع أو أكثر كان لدينا لقاء آخر، ومرّة أخرى توقعت منها غرضاً ولكن أصبت بالخذلان، وأخذ هذا النهج عدة أسابيع أخرى إلى أن رجعت إلى البيت مرّة بعد المقابلة الخامسة أو نحوها، وسألني (جيم أوكلاهان) الذي كان زوجي حينها: «كاتي ألم تعرض عليك العمل بعد؟».

وكما علمت بعدها أنّ (بات كاربين) كانت ومازالت تتعمد الصبر، وعلمت أن ما هو قادم سيكون صعباً، وكانت تريد أن تتيقن أنها ستجمع الفريق المناسب، وكما أخبرتني لاحقاً فإنها كانت تريد أن يكون معها أشخاص يشاركونها في الخندق نفسه عندما

يبدأ إطلاق النار. وهكذا استمرت عملية المقابلة إلى أن اقتنعت (بات) أخيراً أنّه على الرغم من صغر سني وقلّة خبرتي في إدارة الآخرين، إلّا أنني مازلت الشخص المناسب لهذا العمل.

عملت (بات) بجهد فور حدوث ذلك لإخراج الموهبة التي رأتها في شخصي، واكتشفت أنني أستطيع أن أتعلّم ليس فقط بوساطة توجيهاتها، ولكن بمجرد أن أراقبها ببساطة حين تعمل. لقد كان (لبات) طريقة مرحة وهادئة في إدارة الآخرين، وكانت تعلم كيف تستخرج الأداء الأمثل من الآخرين دون إجبارهم على ذلك. كانت تكره الشجار وكانت تود لو أنّها تأخذ الطائرة أو القطار أو الحافلة هرباً منه ولكنها جعلت طريقتها تخدمها، ولقد تعلّمت الكثير من ذلك.

أعطتني (بات) نصائح ممتازة. لم أود أن أستمع لها أحياناً، مثل تلك المرّة التي أنقذتني فيها من اقتراف خطأ فادح في حياتي المهنية بسبب نفاد صبري، وقد كانت نصيحتها صعبة التطبيق ولكن كنت بحاجة إلى تحريض نفسي على القيام بذلك.

## كن واثقاً بصوت الخبرة

صعدت بسرعة على السلم المهني في أثناء المدة التي قضيتها في (المس) لبضع سنوات، وكنت أتشوق إلى المحافظة على هذا الصعود، وكان هدفي الذي لم أحاول إخفاءه أن أصبح ناشرة للمجلات؛ فرئيس المحررين في عالم المجلات، هو أعلى الموظفين منصباً من الناحية التحريرية، وهو الشخص المسؤول عن القصص والصور والشرح الذي تتضمنه المجلة.

وأما الناشر فهو الموظف الذي يشغل أعلى منصب وظيفي من الناحية التجارية وهو المسؤول عن بيع المجلة بما يكفي من النسخ وعلى جلب ما يكفي من الدولارات العائدة من الإعلانات، وذلك لضمان النجاح التجاري للمؤسسة. وإنني بصفتي شخصاً إعلانياً يمضي صعوداً نحو منصب الناشر أعمل على زيادة مقدار خبراتي إلى أن أصبح قبطان سفينتي الخاصة.

لذلك عندما عرض عليّ في عمر الثلاثين أن أكون ناشرة لمجلة صغيرة تدعى (كونكتيكت) كنت مستعدة للالتحاق بها فوراً، فكانت تلك الفرصة التي طالما انتظرتها على وشك أن تتحقق، ولم أستطع الانتظار لإطلاع (بات) على هذا الخبر.

ولكن ما لم أكن أتوقعه منها هو ردة فعلها الفاتر: «قفي عند هذا وتمهّلي قليلاً هنا» قالت لي: «هل أنت واثقة أن هذا ما تريدين فعله»، «بالطبع كذلك» أجبتها متفاجأة بسؤالها، «لقد علمت أن ما كنت أطمح به هو أن أصبح ناشرة، والآن أتتني الفرصة، فهل تقولين لي أن ليس عليّ الأخذ بها». «(كاتي) قالت لي»: هل تريدين أن تكوني ناشرة لمجلة صغيرة مقرّها في بلدة (كونكتيكت) على بعد ساعتين من مدينة نيويورك؟ أعلم أن ذلك قد أثار اهتمامك ولكن من الخطأ أن تأخذي أول فرصة تأتيك وعليك انتظار الفرصة المناسبة.

حاولت أن أجادل بأن عملاً أكبر وأفضل سيعرض عليّ وبسرعة أكبر إذا ما قبلت بهذا العرض. «لا تفعلي ذلك (كاتي)» قالت لي :«إنّه ليس المكان المناسب لك، كوني صبورة، أعدك بأنك ستكونين ناشرة مع مضي الوقت».

كنت في حيرة من أمري، لطالما أردت أن أكون ناشرة بشدة كنت متشوقة إلى الحصول على هذا العرض، فلقد عرفت المالك لمجلة كونكتيكت وأحببته، الذي طلب مني شخصياً الانضمام إليهم وقد أحسست أنني متقطعة بين هذا وذاك، ولكن في النهاية قررت أن أسمع نصيحة (بات) وكانت على حق مع أنني في البداية كنت في شك بأنني اقترفت خطأً عندما أخذت بنصيحتها وفي أثناء سنتين كنت ناشرة ومن المؤسسين في «المس»، وبعد ثلاث سنوات عدت إلى مجلة نيويورك بوصفي ناشرة.

هل يعقل فعلاً أنّ مستقبلي المهني كان سيعاني إذا ما كنت تجاهلت نصيحة بات؟ حتى لو ذهبت إلى كونكتيكت فإنني على الأرجح سأرتقي إلى مجلات أفضل. غير أن اختياري في البقاء حيث أنا ضمن لي المحافظة على سيرتي الذاتية المتنامية في عالم مجلة نيويورك، وهي خطوة كانت لها تداعيات إيجابية آجلة غير عاجلة، فبمنظورها وخبرتها ذوي المدى البعيد استطاعت أن ترى بوضوح كيف سيتطور مساري المهني إذا ما

أظهرت قليلاً أكثر من الصبر وأنا ممتنة لأنها اقترحت ذلك، وسعيدة أنني استطعت أن أكبح طموحي جانباً مدة كافية للأخذ بنصيحتها.

ما القضايا التي تواجهها في حياتك المهنية الآن؟ هل سألت نفسك يوماً هذه الأسئلة؟

- ما الخطوات التي يجب اتخاذها لبناء سيرتي الذاتية؟
- هل فعلاً مهاراتي مناسبة أكثر لأنواع أخرى من الأعمال بدلاً من العمل الذي أقوم به الآن؟
- هل يجب عليّ أن آخذ فرصة من مهنتي وأحصل على شهادة الماجستير؟
- كيف يمكن أن أستغل علاقاتي لأصنع فرصاً جديدة لنفسي؟

إذا كنت مثل معظم الناس فإنك تفكّر في واحد أو أكثر من هذه الأسئلة دائماً، فلنواجه الأمر، فاكتشاف كيف تشقّ طريقك في عالم العمل ليس أمراً سهلاً، فإذا كنت ذكياً ومتحفزاً فإنك بالتأكيد تستطيع أن تقوم بذلك بنفسك ولكن لمَ عليك فعل ذلك إذا ما استطعت أن تحصل على فوائد خبرات الأشخاص الآخرين وحكمتهم؟ فلا تكن خائفاً من أن تطلب المساعدة. واسْعَ للحصول على ناصح مخلص، شخص يكون على معرفة بك وشخص يمكنك أن تثق به وتتحدث معه وتطلب نصيحته، ولا تقيّد نفسك بناصحٍ واحد أيضاً؛ فمع مرور الوقت ستتغير احتياجاتك وسيكون هناك آخرون يستطيعون مساعدتك في المراحل الجديدة من حياتك المهنية.

ستكون في الناحية الأخرى طبعاً، إلا إذا كنت ما زلت في عملك الأول فإنك تكون قد جمعت من الخبرة سابقاً ما يكفي لمساعدة الآخرين، فاستغل خبرتك من أجل:

**أن تكون ناصحاً مخلصاً، أيضاً**

يجب عليّ الآن وقبل أن نتعمّق أكثر في هذا الموضوع أن أوضح ما عنيته بالناصح المخلص. فالحقيقة هي أنني لم أحب هذه الكلمة فإنها تبدو للسامعين وكأنها ذات معنى مفرط به فضلاً عن كونها مملّة، فإذا كنت ناصحاً لشخص فهذا لا يعني أن تكون أخاه الكبير أو أخته،

ولا يجب عليك أن تكون كمتجر لتوزيع الحكمة بعشرة قروش وملاحقة كل خطوة يقومون بها. فما أتحدث عنه أبسط من ذلك وأكثر أساسية وهو أن ترى الاحتمالات الكامنة في أحدهم وأن تقوم بما تستطيع القيام به عندما تستطيع ذلك لمساعدته أو مساعدتها على الوصول إليها وعلى أقل التقدير أن تجعل الشخص الآخر يعلم أنك موجود لمساعدته. ففي أي مكتب، هناك على الأقل شخص واحد حديث السن عادة لديه هذا الشيء الإضافي وهذا النشاط المميّز. وهناك العديد من الأشخاص الجيدين في العالم ولكن إذا ظهر أحدهم فجأة من التراب مثل النبتة، فإن هذا النوع من الأشخاص يجب عليك التقرب إليهم، فهم قوّاد المستقبل أو من النوع الخلاّق أو من الأشخاص المفكّرين. فإذا ساعدتهم على تطوير مهاراتهم فإنك بذلك ستساعد شركتك من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنك ستقوم ببناء علاقات متينة بأشخاص موهوبين، وسيكون ذلك ضرورياً لكليكما عندما ترتقيان في عالم الأعمال.

اسأل الرجال أو النساء الناجحين عن سنواتهم الأولى في عملهم، وسيكون جميعهم تقريباً قادراً على إخبارك عن أول شخص أظهر ثقة في قدراتهم أو تشجيعاً حقيقياً لهم، وفي العديد من الحالات ما زالوا على علاقة ببعضهم على مَرّ السنوات واستمرت هذه العلاقة لتحقق المزيد من الفوائد لكليهما.

وهذه حقيقة في حالتي أيضاً (فبات كاربين) وأنا بقينا على تواصل على مدى السنوات ساعدنا بعضنا مراراً. وعندما كنت محظوظة جداً للفوز بجائزة هنري جونسون فيشر للإنجازات الواسعة في المجلاّت في عام 2006، ولقد كنت قادرة على اختيار مشاهير إعلاميين لتقديمي، ولكني سألت بات لفعل ذلك، وقدمت خطاباً جميلاً، وحين كنت أجلس مع أسرتي في قاعة مملوءة بالزملاء الصناعيين، شعرت بالتأثر العميق عندما سمعتها تصف الأشياء التي قمنا بها معاً في الإسهام في تحويل المنظور العام عن المرأة في العمل. فكانت لحظة لن أنساها أبداً.

لذلك تذكر أنّ الفوائد المستخلصة من الناصحين المخلصين هي فوائد متبادلة، فاسعَ للحصول على أناس موهوبين على السلّم المهني، وعلى مر السنين فإن هذه العلاقات ستُؤتي أُكلها بوجه لطيف، وقد تقود ربما إلى صداقات عميقة وثابتة.

دخلت منذ نحو سنتين مديرة تنفيذية من هارست إلى مكتبي بشكوى.

«كاثي» قالت: «لقد سمعت أنّ هناك اجتماعاً هذا المساء، وعليّ حضوره، ولم يكلمني أحد بذلك، ولا أدري لماذا جرى إهمالي ولكن يجب عليّ حتماً أن أكون من الموجودين». إذاً اذهبي إلى الاجتماع، أخبرتها. «قدّري أنّك قد سقطتِ سهواً، والتحقتِ بمكانك الذي يجب أن تكوني فيه»، وبدا عليها المفاجأة. ولكن في وقت لاحق ذلك اليوم فَعَلَتْ ما قُلته لها. ثم تبين أنها لم تُستثنَ عن عمد ولكن كان خطأ غير مقصود. ولقد ارتكبت هي خطأً أيضاً عندما نسيت هذه القاعدة المهنية.

**لا تأخذ الأمور على محمل شخصي إذا لم تكن كذلك**

تُشبّه المكاتب بالأسرة وهي المكان الذي تبدأ فيه العلاقات المتينة بأناس قد لا يجمعك أي شيء آخر معهم، وكما هو الحال في الأسرة فهناك احتمالات مواجهة ومشكلات سواء كانت حقيقية أم متوهّمة. ومع ذلك، فمن خبرتي وجدت أن المشكلات الشخصية أقلّ مما هي متصوّرة، وغالباً جداً ما يصدُر تعليق ضالّ من شخص ما، أو بسبب عدم التواصل الصحيح معهم ويُؤخذ ذلك على أنه إهانة، مع العلم أنّ المقصود كان غير ذلك، ولسوء الحظ، عندما يوجد هناك درجة من الاختلافات أو عدم الثقة بين الناس فإنها عادة ما تصبح تنبؤات ذاتية قيد التنفيذ، وهنا حقيقةً تبدأ المشكلات بالنمو.

كيف تتعامل عندما:

- تخرج مجموعة من الناس في مكتبك إلى الغداء لمناقشة مشروع جديد وأنت غير مدعو؟
- يقاطعك أحدهم في الاجتماع ليبخس من أفكارك؟
- يردّ زميل لك على رسالتك الإلكترونية بنقد حاد ويوجّه هذه الرسالة أيضاً إلى أشخاص آخرين في فرعك؟

إن ردة الفعل الطبيعية لأغلب الناس في مثل هذه الاحتمالات، هو أن يشعروا أنهم قد أُهينوا شخصياً وأنهم قد جرى تجاهلهم عن عمد. فنحن في بعض الأحيان متعلّقون جداً

بأفكارنا، بحيث إننا لا نستطيع تصوّر أن الآخرين لديهم اعتراضات حقيقية عليها، لذلك نفترض أنها مسألة شخصية تتعلق بهم. وفي حالات مؤكدة هي تماماً كذلك ولكنّ هناك سرّ صغير فسواء كانت الخلافات نقد منطقي أو اصطدام شخصي أو شيء بينهما، عليك دائماً أن تتعامل معها على أنه ليس هناك طرف شخصي على الإطلاق. وعليك أن تختار عندما تنظر إلى خلاف داخل المكتب الطريقة المهنية قبل الشخصية وهذا سيحقق لك شيئين أساسيين:

الأول ستضمن أن ردة فعلك ليست اعتباطية ومبالغ فيها وأن تتصور أن هناك دافعاً شخصياً، في حين لا يوجد شيء من هذا القبيل. والثاني أنها ستخمد أي خلافات شخصية قد تكون حقيقة موجودة، ففكّر فيها على النحو الآتي:

أحدهم في المكتب يحاول حقيقة أن يثير غضبك شخصياً، ويحاول أن يرسّخ نوعاً من الهيمنة عليك أو التحكم بك، فإذا اخترت عدم التفاعل معه على المستوى نفسه فإنك بذلك ستمنعه أو تمنعها من تحقيق غايتهم. فهناك القليل من الحسنات للخوض مع زميل لك في حرب شخصية، ولكن هناك حسنات أكثر إذا لم تسمح لأحدهم بأن يستدرجك إلى فعل ذلك.

لقد كان لي زميل جعل من عادته تقديمي في الاجتماعات؛ بسبب عملنا معاً بالفريق نفسه. فقد كنا نتشارك في المعلومات سلفاً. ومع ذلك فكان عندما يأتي موعد الاجتماع مع الآخرين في الشركة يقوم بمسح بعض الحقائق أو بعض المقتطفات من البيانات، هذا ما يجعلني أبدو غير مُحضّرة لهذا اللقاء، ما أفقدني صوابي ولم أستطع أن أكتشف لماذا كان يشعر أنه مجبر على التقليل من قدري على نحو هذا الوجه باستمرار، وعندما سألته عن ذلك ادعى أنّه لا يعرف ما الذي أتحدث عنه. وهنا بدا أن هناك حريقاً على وشك الاندلاع، وبدأ مع مضي الوقت يثير غضبي أكثر وبدأ اهتياجي هذا يؤثر على طبيعة علاقات العمل بيننا، واستنتجت عندها في إحدى الأمسيات حقيقة: فهذا الشخص كان المفضّل في القسم، ولم يبدُ عليه أنه سيذهب إلى أي مكان آخر، وكان عليّ أن أتعامل معه لوقت طويل، ولم أستطع أن أغيّره، لذلك كنت بحاجة إلى أن أجد طريقة للعمل معه وبطريقة مؤثرة.

وضعت لنفسي هدفاً وهو أن أستغني عن شعوري بثورة الغضب التي كانت تعوق طبيعة العلاقات بيننا، فإذا كانت لكلماته تلك أسوأ ما يمكن أن أتوقّع منه، فإنني أستطيع تحمّل ذلك؛ فهذا هو الوقت لأن أوجّه اهتمامي نحو الأشياء الجيدة في زميلي، وقد كانت عديدة. وبالإضافة إلى ذلك قمت بتعيين مواعيد منتظمة لنا نحن الاثنين فقط، ومن ثَمّ توافرت له الفرصة لأن يبدي اهتماماته الفكرية الخاصة نحو الإستراتيجية الموضوعة، ومنذ تلك اللحظة وعلى نحو مفاجيء أصبح من السهولة التخلي عن المشاعر السلبية التي كانت تتفاقم. واستمر زميلي وعلى وجه متقطع على عادته نفسها في الاجتماعات، ولكني تعلّمت أن أناور عن هذه العادة، وتحسّنت علاقتنا بطريقة جيدة واستمتعنا بسنوات عديدة من الإنتاجية ونحن ضمن الفريق نفسه.

هذا الأسلوب التقني يعمل بصورة جيدة مع الخلافات البسيطة، ولكن إذا كان النزاع الذي نتحدث عنه أكثر من مجرّد كلمة غضب أو اثنتين، فكيف تتعامل مع شخص يتصرف تماماً دون لباقة معك؟ فإنني عندها أود أن أقترح عليك أن تثقب عجلات مركبته أو أن تحرجه في حفلة عطلة العمل، ولكن مع العلم أن كلمة موافق قد تبدو ممتازة لك إلاّ أنّ الطريق الوحيد الذي يجب اتباعه هو الطريق الصعب، فإنه من الأنسب للأيام القادمة أن:

**تجعل من حياتك منطقة خالية من الحسد**

قمت في إحدى الأمسيات عندما كنت في (المس) بزيارة إلى مدير وسائل الإعلان في وكالة موقعها في نيويورك. وضعت موعداً معه لأقدّم له أحدث استفتاء للمشتركين لدينا وهو لمحات شاملة عمّن كان يشتري ومن كان يقرأ مجلة (المس).

فالعديد من المجلات يجعلون الاستفتاء العام للمشتركين جزءاً من إستراتيجية إعلانات البيع، ولكن في حالة مجلة (المس) فتلك كانت خطوة حاسمة. كانت حركة النساء في أوجها وكذلك كان حال الجدال عمّا عنته هذه الحركة الإخبارية. وركّزت التغطية بوجه رئيس على العناصر المتطرّفة لهذه الحركة، فمقاطع الصور المتلفزة كانت كلها عن حرق الصدرية النسائية والمظاهرات والنساء اللاتي يلوّحن بقبضاتهن، هذا ما أخاف العديد من مشتري الإعلانات المحتملين (للمس) فنحن بحاجة إلى أن نعمّم

أن مجلتنا لديها قاعدة واسعة من القرّاء الذين يفضلونها، وذلك من أجل استقطاب المعلنين، واستفتاء المشتركين كانت الطريقة الأمثل لفعل ذلك.

موعدي مع مدير وسائل الإعلان هذا كان معداً أن يكون عند الساعة الثانية ظهراً، وهو أسوأ وقت للاجتماع من أي يوم؛ فالسبب في ذلك من ناحية أن الأيض البشري يتباطأ عند الناس حين يقومون بهضم طعام الغداء، وغالباً ما يشعرون بالنعاس أو عدم القدرة على التركيز. ومن ناحية أخرى فإن المشروبات الثلاثة المحتساة عند الغداء ما زالت سارية المفعول حينها، وبعد وصولي إلى ذلك الموعد بمدة قليلة وَضَحَ لي أن هذا المدير كان يستمتع بمثل هذا النوع من جلسات الغداء.

ومع ذلك كنت قد أعددت نفسي لهذا الموعد ومتحمسة بالاستفتاء الذي أعددناه سلفاً ومستعدة لأن أقوم بخطوتي، لذا بدأت مباشرة وسلمته الاستفتاء مطبوعاً على ورق ذي لون زهري فاتح وبكلمة(مس) بأحرف بيضاء كبيرة في المقدمة وبدأت الحديث معه وأنا أقلب صفحة بعد أخرى.

كنت أستطيع من البداية التوقّع أنه لم يكن يعيرني الاهتمام، فارتخى متراجعاً على كرسيه وهو يفرك عينيه بملل، وبدا ضجراً جداً، وحافظت على لحمتي، آملة أن أستطيع جذبه إذا ما قمت بضخّ المزيد من الطاقة إلى الموضوع. وعندها، وعندما وصلت إلى صلب الموضوع، رأيته يلتقط الاستفتاء من على الطاولة ويرفعه إلى وجهه، ولاستغرابي ومفاجأتي أطلق أصدى وأطول ضحكة متكلّفة سمعتها من قبل، وفجأة بدا وكأننا طفلان من عمر عشر السنين يلعبان في الملعب، وراقبته مرتعبة حين كان يستعد لأن يرمي بأكبر كتلة بصاق في التاريخ على استفتائي.

لم يبصق فعلياً لحسن الحظ، ولكن تحسّباً لرسالته إذا لم تكن واضحة بما يكفي، استدار ورمى الاستفتاء على الأرض، ونظرت إليه مدهوشة واندفع الدم إلى وجهي، وبدأت أسمع نبضات قلبي في أُذنيَّ، كنت اشتاط غضباً، والتفتُّ إلى الشخص الآخر الوحيد معنا في الغرفة، وكان محاسباً مبتدئاً من مكتبهم وكان يجلس صامتاً ينظر نحو الأرض خائفاً من أن يتدخّل.

«انتهى الاجتماع» قلتها بحدّة ووقفت، وجمعت أشيائي واندفعت خارجة من الغرفة بأسرع ما استطاعت أن تأخذني قدماي.

لم أتعرض في حياتي لمثل هذه الإهانة. كنتُ غاضبة طوال رحلة العودة إلى (مس)، وأسرعت إلى مكتب (كاربين) وكان وجهي محمرّاً وعيناي تدمعان، وكنت أحاول جاهدة أن أتمالك نفسي من الرعشة. وأخبرت (بات) ما حصل، وفوراً قامت بالاتصال برئيس وكالة الإعلان وأخبرته القصة وطالبت باعتذار.

سأل الرئيس بات: «متى كان موعد المقابلة»؟

أجابت: «الثانية» «ما الفرق في ذلك؟».

«أوه» أجابها ضاحكاً «حسناً، يبدو أنه قد تناول بعضاً من الكحول في أثناء الغداء. يجب عليك أن تأخذي موعداً معه في الصباح إذا استطعت».

إذا كان هناك وقت ما لأن أكون حاقدة فذلك كان الوقت المناسب.

هذا الشخص حاول أن يهينني على جميع المستويات كشخص عمل وكضيف في مكتبه وكامرأة ولم أكن أتصور أن أتعامل معه مرة أخرى أبداً. فقد سبق وكنت منزعجة من الناس في مكان العمل من قبل، ولكن لا شيء يضاهي هذا المستوى من الغضب والازدراء الذي أشعر به الآن.

كالعادة كانت (بات كاربين) الصوت الذي يوجهني نحو المنطق. وبشخصها الثابت والواثق والهادئ كانت الشخصية المثالية التي جعلتني أتفهم أن حمليَ للحقد على هذا الرجل لن يساعدني على أقل تقدير، وفي الحقيقة ممكن أن يؤذيني، حيث إنه مدير وسائل إعلان لوكالة إعلانات، وعلى الأغلب أننا سنلتقي مرة أخرى، حتى إن كان الخطأ خطأه كاملاً فإنني سأصعّب من الأمر على نفسي عندما أرفض أن أتناسى المشكلة.

بالتأكيد وجدت نفسي أتعامل مع هذا الشخص مرة أخرى. وفي آخر الأمر انتقل غرباً للعمل في شركة مُركبات، وانتهى بي المطاف لأن أقابله بعد عدة سنوات من حادثة البُصاق، وعندما جلسنا في غرفة الاجتماعات نظر إليَّ بنصف ابتسامة متكلفة وقال:

«هل تذكرين ذلك الوقت الذي تقابلنا به في نيويورك». «أوه» قلت له بابتسامة عريضة على وجهي «هل كنت تظن أنني نسيت ذلك؟». إجابتي هذه جعلته مرتبكاً للحظات حتى وضُحَ له الأمر من سلوكي أنه لم يكن لدي النيّة في أن أُضخم من حجم الأمر، وعندما انتهينا من هذا شرعنا في العمل، واستطعنا أن نتعامل مع بعضنا على مستوى مهني وفاعل.

إذاً قم بتقديم معروف لنفسك وهو أنه مهما كان مستوى الإغراء ومهما كان شعورك طبيعياً فلا تأخذها إلى مستوى الحقد، وتذكّر أن الشخص الوحيد الذي سيتأذى في النهاية هو أنت.

وجدت نفسي في إحدى الأمسيات في مجلة نيويورك غاضبة مع المديرة الترويجية. لقد كان شيئاً ما فعلتْه، حتى إني لا أذكر الآن ما هو، بحيث دفعني لأن أذهب إلى مكتبها باكيةً. وقفت أمام مكتبها للحظات وصرخت فيها قبل أن يتّضح لي أن هناك شخصاً آخر يجلس على الأريكة خلفي، واستدرت لأجد زوجها جالساً هناك وقد بدا على وجهه الصدمة، وفجأة شعرت بحرج كبير، لابد أنني ظهرت وكأنني مجنونة بدخولي السريع هكذا وحدة صوتي، وهو شيء ما كنت قمت بفعله لو علمت بوجوده هناك، لذلك أخذت نفساً عميقاً، واعتذرت وخرجت من مكتبها.

فكّرت في أثناء الأيام القليلة الآتية بردّة فعلي تلك: إذا كنت حرجة لأنني ضُبطت وأنا أتكلم مثل ذلك أمام أحد ما فلمَ يكون ذلك لا بأس به عندما لا يوجد أحد؟ أليس من الأفضل أن أتعامل مع الآخرين بطرق لست بحاجة إلى إخفائها؟ أو هذا ضروري بطرق أريد أن أُعامل بها؟

أضف إلى ذلك، فما المكتسبات التي توقعتها؟ بالتأكيد، هناك شعور جيد بأنك رفعت بعض الغضب عن صدرك ولكن كما هو الحال عندما تعطي الحاسد متعة في ذلك، فإن ذلك كان رسالة شفهية حمقاء، فلم يكن هدفي من وراء كل ذلك أن أجعلها تشعر بالسوء أو الندم؛ لأنه لم يكن من مصلحة الفريق أن تحمل نقدي محملاً شخصياً، الذي كان على الأغلب ما سيحصل، نظراً للطريقة التي قدمته لها. وبالطبع، فإن الهدف المرتجى

من وراء ذلك تحسين أدائها، وبحيث لا تقوم بمثل هذه الأخطاء مرة أخرى، وكلما فكّرت بذلك اتضح لي أن هناك طريقتين تساعدانك على القيام بذلك.

**كوني سخيّة بمدحك، وحذرة في نقدك**

إن تجارة الأعمال ليست فقط أرقام وأسواق ومنتجات بوصفها حداً أدنى، ولكنّها الناس الذين يعملون فيها. فكلما فهمت الناس أفضل زبائنك وأرباب عملك وزملاءك أصبحت أكثر نجاحاً، وهناك مفتاح مهم في فهم الناس وهو أن تدرك أنهم ليسوا معقّدين كما تعتقد.

يُحب الناس أن يُثنى عليهم ولا يحبون أن يُنتقدوا، أمر سهل أليس كذلك؟ فالمديح يجعلنا نشعر نحو تلك الأشياء المهمة جداً، وتذكّر أن الكلمات لها أثر كبير وكذلك الطريقة التي تقدمها بها.

استضافت مجلة (رِد بوك) في أواخر التسعينيات حشداً وعلى مأدبة غداء مع السيدة الأولى (هيلاري كلينتون) في البيت الأبيض، وكانت (كيت وايت) محررة (رِد بوك) في ذلك الحين، مضيفة هذه المأدبة، وكانت متوترة مع أنها قابلت العديد من الشخصيات الشهيرة في مسيرتها المهنية، وكانت تعلم كيف تتعامل مع مناسبات مرصّعة بالنجوم. ولكنها كانت على خلاف ذلك لوجودها داخل البيت الأبيض، وفي اللحظات التي سبقت انطلاقة المأدبة وبعد العناية بجميع التفاصيل المتعلقة بها وجدت (كيت) بعقلها مشتغلاً: هل ثوبي قصير؟ هل تذكّرنا كل شيء؟ هل سأُخطئ عندما أقوم بأداء تقديماتي؟ لقد كانت متوترة كما لم أَرها من قبل ولا منذ ذلك الوقت.

حين كنا نتسلق معاً بيت السّلم الذي يقود إلى الغرفة الشرقية ذات الأناقة الفاخرة، دنيت برأسي نحوها وهمست «(كيت) تبدين جميلة بهذا الثوب»، وكما أخبرتني لاحقاً أن هذا التعليق البسيط الذي يحتوي على ثقة أعادها من دوامة القلق التي انتابتها إلى رشدها. لقد أرادت أن تبدو رائعة، لذلك لبست ثوباً قصيراً ووشاحاً جميلاً، ولكن ما إن دخلت البيت الأبيض بغرفه

الملوكية وأروقته الكاسحة شَعرت بالغرابة، وربما كان عليها أن ترتدي شيئاً أكثر رزانةً، وعند سماعها مديحي لثوبها أعاد لها ثقتها بنفسها، وعندما كانت تصعد إلى المنصة لإلقاء كلمتها لا يمكن أن تظن أنها كانت في لحظة شك قبل ذلك.

الكلمات لها وزن كبير لذلك قوموا باختيارها بحذر، وبالأهمية نفسها، دائماً تذكروا الأشخاص الذين توجهون الرسالة لهم، وإذا أخذتم الوقت الكافي للنظر إلى كيفية التواصل الفاعل مع هذا الشخص بالتحديد أو ذاك فإنكم ستحصلون على نتائج أفضل كما ستظهر القصة الآتية:



دراسة حالة

اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)

سافرت في أواخر يناير لعام 1999 إلى بلدتي (شيكاغو) لإجراء لقاء، لكنه لم يكن أيّ لقاء، فقد أتيت مع (إيلين لافين)، رئيسة المحرّرين لمجلة (جو هاوس كيبينغ) لشركة (هارست) لأداء تقديم في شركة إنتاج (أوبرا وينفري)، شركة (هاربو) المتّحدة. كنا أن نقنع (أوبرا) بفكرة إنشاء مجلتها الخاصة.

كانت (أوبرا) ناجحة جداً في ذلك الوقت، حيث كانت تحظى بأكبر نسبة مشاهدة لعرضها التلفازي وبترشيحها لجائزة «الأوسكار» لدورها النجومي في (اللون الأرجواني) وبالعديد من جوائز (الإيمي) باسمها، ورسالتها بالتفاؤل وقبول الذات أثبتت أنها مصدر إلهام لعشرات الملايين من النساء، ومنتداها الكتابي كان له تأثير لم يسبقه مثيل في عالم النشر، وترقّت بثبات على قوائم الناس الذين لهم أكبر تأثير على غيرهم، ولكن مع أننا مهتزون طرباً لوصولنا إلى أبواب (هاربو) إلا أنّ (أوبرا) أوضحت أنّها غير مقتنعة بفكرة إنشاء مجلة.

أخبرت إيلين: «تعلمين» أن كثيراً من الناس قدّموا لي هذا الاقتراح، ولكني حقيقة غير مهتمّة بإنشاء مجلة ولكن تعالوا إلى (شيكاغو) وسنتكلم.

لقد كان هناك موعد للقاء محامي (أوبرا) الوكيل (جيف جاكوب)، ولم نعرف أن كانت (أوبرا) نفسها ستكون في هذا اللقاء لم أقابل (أوبرا) من قبل، ولكني كنت مقتنعة أن رسالتها الواضحة والسامية وشخصيتها الجذّابة سيجعلونها مناسبة جداً لمجلة. لقد كانت (أوبرا) متحفظة لاسمها ولصورتها في أعين الناس وهذا أمر متفهّم، لذلك كنّا بحاجة إلى أن نؤكّد لها نقطتين: الأولى أنّ المجلة ستكون محركاً إيجابياً لرسالتها، وثانياً أن (هارست) هي الشريك الأمثل لمثل مغامرتها التجارية تلك، وكنا نعلم أن شركات محلية أخرى كانت على اتصال مع (أوبرا) أيضاً كما أخبرتنا لاحقاً أن خمسة مديرين تنفيذيين اتصلوا بها في مدة ستة أشهر، لذلك جَعْلها تأخذ مثل هذا القرار كانت فرصتنا الكبيرة لأن نفوز بعقدها.

**اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)**

أدخلونا (أنا وإيلين) إلى قاعة اجتماعات صغيرة ذات زخرفة ذوّاقة، وأجلسونا خلف طاولة طويلة، وجاء (جيف جاكوب) ومعه بعض الناس من فريق (هاربو) للعلاقات العامة، وبدأنا الاجتماع، ولم نتجاوز مرحلة المزاحات الافتتاحية وإذ بباب الغرفة فجأة يتأرجح مفتوحاً و(أوبرا) تدفعه مسرعة.

لقد قابلت على مر السنوات العديد من الشخصيات القوية والساحرة من السياسيين والمديرين التنفيذيين إلى نجوم السينما فذلك يأتي مع طبيعة العمل ولكني صدقاً لم أقابل في حياتي أحداً يغير من حال الغرفة كشخص (أوبرا وينفري) فلها حضور مشحون بالكهرباء وكأنها مصباح كهربائي في عشرة آلاف شمعة.

ظهرت كما كانت تظهر على التلفاز بتسريحة الشعر نفسها والعينين المعبرتين والابتسامة المستعدّة ولكن ولسبب ما كان الشعور غريباً لرؤيتها شخصياً، وأعلم أن ذلك غريبٌ، ولكن الجو الذي تجلبه (أوبرا) إلى الغرفة باهر، فأصبحتُ غير قادرةٍ على التكلم، ثم رفعت يديّ لأحييها.

هذه كانت اللحظة التي كنّا في انتظارها، ولقد كنتُ متيقّنة أن باستطاعتنا أن نضع مجلة رائعة وذات صيت واسع الانتشار مع (أوبرا)، والآن ها نحن ذا وجهاً لوجه وفرصتنا الوحيدة لإقناعها، فهل كنّا مستعدين؟ حان الوقت الآن لأن

**ننتهز اللحظة**

دعونا نضع هذا اللقاء في إطار ثابت لثوانٍ، فماذا عَنيتُ بأن «ننتهز اللّحظة»؟ فقد لا تكون كما تتخيلونها، لذلك دعوني أشرح لكم.

لقد علمنا أن لدينا هذه الفرصة الوحيدة مع (أوبرا)، لذلك (إيلين) وأنا كنا ذاك الصباح في غاية الحذر لأن نكون على أهبة الاستعداد. استيقظنا مبكّرين وقمنا بمراجعة المواد معاً، ولبسنا ألبسة تترك انطباعاً جيداً، وتثبتنا من وصولنا

اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)

إلى مكاتب (هاربر) مبكّرين بخمس عشرة دقيقة، وكنا جاهزين للانطلاق في هذا المشروع، وعندما دخلت (أوبرا) إلى الغرفة بدأ تأثير هرمونات (الأدرينالين) في جسدي وأصبحتُ مستعدة لأداء أفضل تقديم نشيط وفاعل أستطيعه.

على كلٍّ لم يكن لأيّ من ذلك أهمية لولا أننا بدأنا بانتهاز لحظتنا قبل أسابيع من قدوم اللحظة الحقيقية. وفور أن علمنا أننا حصلنا على مقابلة في (هاربو) بدأتُ و(إيلين) و(دِب شرايفر) العمل على تحضير أفضل التقديمات من ناحية الكمال والتأثير بالإخضاع التي كنّا قادرين على وضعها، فقد قمنا بأبحاث شديدة التدقيق كأساس لجعل تقديمنا مبهراً، لقد كان ذلك مثل بناء منزل جديد ومدهش، فمهما بدا أسلوب البناء جميلاً وحديث الطراز فلا قيمة للمنزل إذا ما فُقِدَ الأساس المجرّد القبيح الذي يأخذ جهداً في التنفيذ.

بدأنا قبل أسابيع من اللقاء بجمع المواد اللازمة لتقديمنا، فقد كنا نريد من (أوبرا) أن تشعر بالميّزات المحتملة من المجلة، لذلك قامت (إيلين) وفريق صغير من الرسّامين والمحرّرين بصنع صفحات يمكن لها أن تلمسها وتشعر بها، وجمعت (إيلين) صفحات غطاء مقلّدة جميلة من أنماط مختلفة من العناوين لترى (أوبرا) كيف يمكن أن تبدو حملتها، وطلبنا نماذج عديدة من الأوراق ذات الجودة العالية حتى تستطيع أن تشعر باللمعان بنفسها وتنظر أيّها أفضل، وقمنا بربط بعض من تلك الصفحات الفارغة مع بعضها لإعطائها الشعور بالوزن وعملية الرفع لمجلتها، حتى إننا قمنا بوضع جداول مُقلّدة بالمحتويات لنريها المدى الذي يمكن لمجلتها أن تغطيه شهراً بعد شهر.

جلست و(دِب) و(إيلين) في غرفة الاجتماعات في (الهارست) قبل ليلتين من لقائنا في (شيكاغو)، وقمنا بإعداد تقديمنا، وعندما كنا جالسين معاً ومعنا أوراقنا المكدّسة في حقائب الوثائق شعرت فجأة أنني عدت إلى الوراء إلى مجلة

اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)

(المس) إلى الأيّام التي كان كامل فريق الإعلان لدينا يعمل معاً على مَلء الظروف والاستعداد لرحلات البيع، ولقد مرّت سنوات عديدة منذ أن قمت بمثل هذا العمل، ولقد أحببت كل دقيقة منه. تكلّمنا نحن الثلاثة وضحكنا حين كنا نعمل، ونمّتْ إثارتنا عن الاجتماع المرتقب.

سافرت و(إيلين) في اليوم الثاني، الأربعاء، جواً إلى شيكاغو، فلقد أردنا أن نصل هناك قبل يوم واحد بحيث لا نكون متأخرين إذا ما حدث هناك أي مشكلة في رحلتنا الجوية، وتلك الليلة في غرفة الفندق كنت متمددة غير نائمة أفكر في اجتماع الصباح القادم، فقد قمنا بإعداد كل شيء يمكن إعداده، وحين كنت أراجع تقديمنا في ذاكرتي شعرت بالثقة بأننا قد اتّبعنا القانون الثاني من انتهز لحظتك:

**قم بحياكة رسالتك لمستمعيك**

عندما دخلت (أوبرا) إلى تلك الغرفة كانت مركّزة ومنفتحة لرسالتنا كحالها تماماً، لذلك كان أول شيء قمنا به هو مخاطبتها باللّغة التي عرفتها أكثر من أيّ منّا.

قلت لها: «نريد أن نريكِ قطعة تصويرية متحركة»، وطلبت أن تُخَفض الإضاءة، وبدأ المقطع وعلى شاشة كبيرة في مقدّمة الغرفة بصوت امرأة تقول: «إنها متواضعة جداً، أعني أنني يمكنني التقارب إليها»، وللدقائق الأربع اللاحقة شاهدنا جميعنا مشاهد متقطعة من مقابلات عشوائية مع نساء في المركز التجاري في (فيرجينيا) يستحثّون (أوبرا) على إنشاء مجلّة «أحسنتِ يا فتاة» و(إيلين لا فين) تشرح كيف سينجح ذلك ولماذا، قالت (إيلين) في إحدى المرّات: «التلفاز يثير شهيتك» «وتملأ المجلات معدتك».

اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)

لم يكن مقطع الفيديو مكلفاً أو يحوي بعضاً من أنواع الخدعة، ولكن كان بالتأكيد مقنعاً بالإخضاع، فلما استرقْتُ النظر إلى (أوبرا) كانت قد انشدّت إليه تماماً، منكبّة على النظر إليه ولكن بابتسامة خفيفة على وجهها، فها هنّ ذا نساء عاديات قد وصلت إليهن بوساطة عرضها التلفازي، وهنّ عملياً يتوسلن إليها الآن أن تنشئ مجلة، وكانت حالة الإثارة لدى تلك النسوة على الشاشة ملموسة، وحين كنت أشاهد هذه الصور في تلك الغرفة المظلمة كنتُ ألمس ذلك أيضاً.

عادت الأضواء إلى السطوع، وأنا و(إيلين) سلّمناها فوراً رزمنا الممتلئة بالمواد: غطاء الغلاف التقليدي وجدول المحتويات ونماذج الأوراق اللمّاعة ونماذج المجلات الملصقة، (فأوبرا) لم تكن شخصية ذات بصر حاد فحسب، ولكنها قادرة على معرفة الفوائد أيضاً، ولذلك كنّا نريد أن نقدّم لها شيئاً يمكن لمسه والشعور به. ضحكت حين كانت تقلّب الصفحات ولكن لم نكن قد وصلنا إلى غايتنا بعد.

كما قالت (أوبرا) لاحقاً في خطابها الذي ألقته في اجتماع سنوي للمجلات الأمريكية: «لقد كان لديهم هذا التقديم الرائع فقد كان مدهشاً... ولكن قلت لهم لا أعني أنني أشعر أنّ هناك الكثير من الالتزامات فيه، وقد قمت بآلاف العروض التلفازية ولا أرى سبباً يجعلني أتورط في مجال عمل المجلات، وحقيقة ليس لدي أي علم فيها إلاّ أنني اشتريت مجلات لنفسي على مرّ السنوات».

وكان هذا صلب الموضوع: ما الفوائد التي ستحصل (أوبرا) عليها في ذلك الحين كانت مشغولة بتصوير عرضين يومياً من القيام بإنشاء مجلة؟ يمكن أن تكون هذه الفوائد لأغلب الناس بأن يكونوا مرئيين أكثر، واحتمالات ربح أكبر، والفرصة لترويج أوسع لماركة ما، ولكن لأي شخص تابع مسيرة (أوبرا) المهنية علم أن تلك أشياء لا تُحفّزها؛ (فأوبرا) أصبحت ناجحة ليس لأنها سعت وراء النجاح، ولكن لأنها قدّمت رسالة مخلصة أصيلة اعتنقتها قلوب الجماهير وهذه الرسالة تقول: «عيشي أفضل حياتك». لقد كان تركيزها على التواصل،

اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)

ويمكن أن ترغب في إنشاء مجلة إذا ما آمنت أنّ ذلك سيقدّم لها قناة إضافية فاعلة لإيصال رسالتها إلى الآخرين.

«يجب أن تعرفي لماذا عليك إنشاء مجلة» قالت (إيلين) «لأنك تحبين الكلمات المكتوبة والمجلة هي كلمات مكتوبة، وهي مادة ملموسة يمكنك تمريرها للآخرين أو المحافظة عليها عندك». أومأت (أوبرا) برأسها وتابعت في تقليب الصفحات.

بالطبع، لم تكن (أوبرا) مع النجاح الكبير لناديها الكتابي غريبة عن قوة الكلمة المطبوعة، فهي تحب أن تقرأ، وقد تكلمت بشاعرية مراراً كيف أن الكتب والمجلات قدّموا لها نافذة الراحة والابتعاد عن صعوبات الحياة في طفولتها.

وتابعت (إيلين) «تظهرين على الهواء يومياً وتقولين ما تقولينه ولا شك إنك تقولين الكثير من الأشياء الجيدة، ولكن بعد أن يذهب هذا القول إلى مكان ما. من يعلم إلى أين؟ ولكن الكلمات المكتوبة يمكنك حملها بيدك والعودة إليها».

إذا كنت الآن من مؤيدي فكرة أن العمل التجاري هو أرقام، فهذا الأسلوب الإقناعي قد يبدو غبياً ولكن الروعة في أسلوب إقناع (أوبرا وينفري) وضمن شروطها الخاصة بها بالرسالة عوضاً عن المال، وبالتأثير الشخصي عوضاً عن الأرباح كان إستراتيجية عمل تجارية مؤثرة، ومن تجربتي لا يمكن أن تبدأ أو أن تنهي مجلة ناجحة إذا ركّزت فقط على الأرقام، أو الإعلانات، أو التداول أو أي قياس آخر. فأولاً وأخيراً يجب أن تقدّم منتجاً مقنعاً ومتميزاً للقرّاء. وأما البقية فستتبع ذلك. فالأصالة في (أوبرا) أثبتت أنها طريقة إخضاعية قوية، لذا لم يكن من المنطقي التركيز على القياسات الأخرى، وعلى كلٍّ لم تكن تلك الأشياء مما تحرّض (أوبرا).

في الحقيقة، لم نكن نناقش في أثناء التسعين دقيقة لاجتماعنا أي معيار معيّن على الإطلاق. تكلّمنا عن كيف ستكون المجلة، وما الأسماء التي يمكن أن نسمّيها بها (سبيريت كان أحد اقتراحاتنا الأولى ولكننا كنا دائماً نودّ أن تضع اسمها

اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)

عليها) ومن هم الذين ستخَدمهم، وبدأ الشعور في تلك الغرفة بالانحراف، وفي الحقيقة، بدا وكأنه الشعور نفسه بالجوّ الذي يسود في عرض (أوبرا) التلفازي إيجابي، وساخن، وتفاؤلي.

لحسن الحظ حظينا بالاستباقية من ناحية أن فزنا بثقتها. وظهرت على غلاف مجلة (جو هاوس كيبينغ) عدّة مرات على مرّ السنوات (وما زالت تلك النسخ أقوى المبيعات)، وقد كانت ممتنّة إلى حقيقة أننا كنا دائماً مستقيمين في قصصنا وبتعاملنا معها، ولم يحاول كتّابنا أن يخادعوها بإنشاء أشياء حيوية أو مخجلة، وأعجبت بصور الغلاف التي اختارها المحررون لدينا. وفي الحقيقة، لقد أخبرت (إيلين) أن صورة الـ (جو هاوس كيبينغ) لها ولكلبيها أفضل غلاف على الإطلاق، لذا شكراً لدور (إيلين) الكبير في ذلك؛ فقد استطعنا أن نوجد مستوى من الثقة المتبادلة لنبني عليه.

قالت (أوبرا) مرّة: أتعلمين، قبل يومين، وقفت إحدى النساء بعد العرض التلفازي وقالت: عليك أن تنشئي مجلة! أحدهم في ذاك الاجتماع أصدر نكتة عن أننا في (هارست) وضعنا هذا الشخص (لم نفعل ذلك)، ولكن إلى ذلك الحين أصبح واضحاً لـ (أوبرا) أن العوامل العديدة حولها بدأت تتجمع معاً بوضوح، ولقد كانت تدير أمورها معتمدة على حدسها، ولحسن حظنا أننا وضعنا يدنا على شيء من ذلك.

عندما انتهينا من تقديمنا، استعدت (أوبرا) للمغادرة وأخبرتنا أنها لم تقرر بعد إذا كانت تريد أن تنشئ مجلة وقالت إنها تريد أن تتحقق من ذلك، ولكنها لإضافة بذاك الصوت المخملي «إذا ما قمت بواحدة فإنني سأقوم بها مع (هارست)»، وبهذه الجملة غادرت الغرفة.

قمتُ و(إيلين) بتوضيب أشيائنا، وصافحنا (جيف جاكوب) وفريق (هاربر) للعلاقات العامة، ونزلنا إلى أسفل البناء حيث تنتظرنا سيارتنا وانفجرنا عندها صارخين كالمراهقات، وفي المقعد الخلفي للسيارة ضربنا أكفنا عالياً وكأننا ربحنا

اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)

كأس العالم ضاحكين، وبعدها بدأنا نبحث عن هاتف للاتصال (بدِبّ شرايفر)، وأجابت عند نصف أول رنة «كيف سار الأمر إذاً؟» واستقرأت الأمر عند أول شهقة سرور وقبل أن نخبرها بالقصة.

انطلقت (أو) مجلة (أوبرا) في أبريل عام 2000، وأصبحت بسرعة أكثر المجلات المنطلقة نجاحاً في التاريخ، وعندما كانت غالبية المجلات بحاجة إلى خمس سنوات على الأقل لتبدأ بتحقيق الأرباح، فإن (أو) حصلت على عائدات ربح مع أول إصدار لها، ولُقبَ (أدريك) الـ(أو) بانطلاقة العام، ولقبتّها (أدفير تايزينغ إيج) أفضل مجلة للعام وأفضل انطلاقة للعام، واستمرت بالفوز بالعديد من جوائز المجلات على مرّ السنوات، وهي لـ(هارست) فإنها في الترتيب الثاني لأكثر المجلات ربحاً، حتى إننا مع العلم تقاسمنا الأرباح مع (أويرا) مناصفة.

تحت إشراف (أوبرا) ورئيس التحرير (إيمي جروس) والمحررة الحرة (جيل كينغ)، فإن (أو) مُنْتَجٌ تحريري دائم التفوق.

ونجحت في أثناء السنوات السبع من وجودها باستقطاب جماهير مُنْتَخَبة توّاقة للرسالة الإيجابية التي تقدمها هذه المجلة، ووسّعت من رسالة (أوبرا) بالطريقة التي كنا نأملها ونتوقعها.

مع ذلك فإنه من الضروري أن نتذكّر أننا لم نحصل على مثل هذه الانطلاقة مع (أوبرا) لولا أننا انتهزنا لحظتنا في ذلك الاجتماع الحاسم، وغالباً ما تكون هناك فرصة واحدة فقط لطرح أسلوبك الإخضاعي، لذا انتهزها.

الفصل الرابع

# الخوف

أُدرجتُ في عصر أحد الأيام في أثناء عملي بصفة ناشرة لمجلة نيويورك، من أجل إقامة تقديم لمالك المجلة، روبرت موردوخ. لم يكن موردخ قد أصبح قطب الإعلام الدولي الضخم كما حصل فيما بعد (بالرغم من أنه كان يملك نيويورك بوست وصوت القرية) ولكنه كان شخصاً قوياً ومرعباً؛ صاحب جريدة ذات شهرة واسعة وفاحش الثراء (متعدد الملايين) مع شهرة واسعة.

موردوخ الأوسترالي كان لديه طريقة في المحادثة، تفقدني توازني على الدوام. شيء ما في إيقاع حديثه، أو الطريقة التي كان يتوقف بها قليلاً قبل الإجابة، كانت تمنع محادثتنا من أن تجري على وجه طبيعي، بحيث لم يكن من المهم إذا كنا ضمن مجموعة، أو يتحدث أحدنا مع الآخر، لم أشعر قط بالارتياح معه.

لم يكن الشخص الذي يتحدث حديثاً قصيراً أو عن أشياء مبهجة أنيقاً كسائق عربة، ولسبب ما في وقت مبكر من عملي المهني لم أستطع قط أن أخترق الشعور الرسمي الغريب الذي كان يتخلل تفاعلاتنا. لم تبدِ حماستي الطبيعية شيئاً نافعاً نحوه.

كنت في ذلك اليوم الخاص أخطط لإقامة تقديم له في مكتبه في المقر الرئيس «لنيويورك بوست». اشترينا مجلة تدعى سيو (Cue) وكان تقديمي عن كيفية دمجها بمجلة نيويورك وكم من المال نحتاج لترويجها.

حضرت إلى مكتب موردوخ مع موظفين إداريين كبيرين (أحدهما رئيس)، وقد أرشدنا ثلاثتنا إلى المكان توقعنا أن نمضي نحو ساعة معه. وقد جهزنا كل شيء بوجه مطلق سلفاً، مع البصريات والبيانات، موضحين جميع التفاصيل التي كان يحتاج إلى معرفتها. كنت أعمل بدأب وحين كنت أمشي شعرت بالأدرينالين قد بدأ يتدفق. أنتم جميعاً تريدون أن تقدموا عرضاً جيداً، ليس أكثر مما يكون مقدماً إلى مالك شركتك.

عندما دخلنا الغرفة الفسيحة بنوافذها التي تواجه «إيست ريفر» (النهر الشرقي)، كان موردخاي جالساً خلف مكتبه. نهض وقال بإيجاز: مرحباً، ثم أمعن النظر من خلال نظارة القراءة التي تشبه نصف قمر صغير. قال: أنا سأبقى واقفاً، ناظراً إلينا، وتابع: «أجد أنه عندما أقف تكون الاجتماعات أقصر».

وقفنا جامدين. هل كان موردوخ يريد حقاً أن يسمع هذا التقديم؟ كنا نطلب الكثير من المال، وكان من الواضح أنه يرشدنا إلى أن يكون اللقاء قصيراً. هل كان في عجلة أم كان هناك شيء ما آخر هنا؟ لما كنت لا أعرفه جيداً، فإنه لم يكن لديَّ فكرة وراء إعلانه المفاجئ، وقد تساءلت قليلاً هل كان آسفاً لأنه اشترى المجلة.

تبادلت النظرات مع الرفيقين الآخرين واتخذت قراراً بسرعة: سوف نختصر عرضنا الذي يمتد ساعة إلى أربع دقائق، وسوف أعالج الموقف.

فكرت سريعاً في المفهوم والأعداد، حين كان ماردوخ واقفاً ينظر بإمعان من خلال نظارته، مُلخصة كل شيء، ومسقطة كل التفاصيل المؤيدة التي انتزعناها معاً. كانت أشبه بإعطاء «ملحوظات كليف» إلى رواية بدلاً من تقديم أطروحة عنها، ولكن كان عليَّ أن أفترض أن ذلك كان ما يتطلع إليه. لا أفكر أن آخذ نفساً إلى أن أنتهي، ولكن في نهاية الدقائق الأربع قال موردخاي «شكراً يا كاثي. أفهم ما تريدين القيام به ولماذا تريدين الدولارات المشجعة. لقد حصلت عليها».

مع هذا جلس؛ علامة على أن الاجتماع قد انتهى. تنشقت تنهيدة الراحة. استعداد جيد وقرار سريع قد جمعانا.

الخوف -الخوف من رد فعل شخص ما، الخوف من عواقب غير متوقعة، الخوف من الفشل- جزء حقيقي جداً من خبرة العمل، وتعلم كيفية التعامل معه واحدة من المهارات الفاعلة التي يمكن أن تطورها. وفي الواقع، تستطيع أن تتعلم لا تحييد الجوانب المؤذية للخوف فقط، بل أن تحوله وتستخدمه لمصلحتك.

فهم مخاوفك هو الخطوة الأولى لقهرها. دعنا نبدأ بواحدة من أكثرها شيوعاً: الخوف من ردود أفعال الناس، كالرفض أو المجابهة أو السخرية. عندما تجابه هذه المشاعر فإنه مما يساعدك على أن:

## ترش عن «الغبار المجنون»

هذه العبارة قد تبدو سخيفة قليلاً، أعرف ذلك، ولكن لهذا السبب جزئياً اختارها. ماذا أعني «بالغبار المجنون»؟ سأشرح بقصة من أيامي في MS.

الحدث «الذي يغلي» الذي وصفته في الفصل الثالث لم يكن تجربة معزولة لمن هم في MS؛ لأننا قدمنا مجلة نسائية وحركة، عددنا بعض الأشخاص بمنزلة تهديد وردود بعدوانية. في بعض الأحيان كان المجابهون لطفاء، ليسوا أكثر من أناس يظهرون بتفاخر من مكاتبهم للحصول على لمحة من «النزوات والغرائب» لتحسين مجلتهم و(لا سيما عندما تلبي غلوريا شتانيم دعوة بشأن المبيعات). ولكن في بعض الأحيان، كما هو الحال مع مدير الإعلام يكونون أكثر صراحة. كان علينا جميعاً إلى حد معين التعامل مع الخوف، أو على الأقل مستوى معين من القلق، عندما نخرج إلى تمثيل المجلة.

كانت إحدى العاملات في الإعلان ذات مرة في لقاء مع صانع أدوات منزلية، تقوم بعملها عندما قاطعها زميلها فجأة. قال بصوت تهكمي «كل هذا يبدو جميلاً، ولكن لماذا نريد أن نعلن في مجلة للسحاقيات؟» وبقدر ما كان هذا السؤال غير مهذب، فقد كان عبارة شائعة من أناس يسعون إلى إهمال المجلة والحركة النسائية. وهكذا أعطى الناشر بات كاربين فريقنا نصيحة عن كيفية الإجابة عنه.

أجابت بابتسامة: «أنت تعرف أنه حتى السحاقيات يقمن بغسيل الملابس».

كان على الرجل أن يضحك على الرغم منه. وهكذا بستِ كلمات بسيطة استبعد إعلاننا وضعاً قميئاً. لقد رفضت أن أكون خائفة منه، وبدلاً من التلويح بالأيدي وتصعيد الموقف، لجأت إلى المرح بهدوء كي تستعيد السيطرة على الحوار.

كان هذا الأسلوب من خصائص بات كاربين. كانت تبدو وكأن لديها شيئاً ما من الاضطراب تنضح به من أجل تهدئة التوتر. كان لدى بات أداتان حيويتان في تدبيرها: هبة عدم التكرار وموهبة حاضرة بالمرح. لم تكن تستسلم قط للخوف أو الذعر، بل تختار

بدلاً من ذلك معالجة وضع صعب بمزاج حسن، الذي كان أيضاً أسلوباً عظيماً للتخلص من القوة السلبية. حتى مجرد التفكير في عبارة «الغبار المجنون» يُذكّر كثيراً بعدم رد الفعل الزائد تجاه إهانة مفهومة.

كتبت إليانور روز «قلت مرة لا أحد يستطيع أن يجعلك تشعر أنك أدنى دون قبولك» وبالمعنى نفسه لا أحد في مكان العمل يمكن أن يجعلك تشعر بالخوف دون قناعتك. عندما تقوم بالاستجابة إلى خوفك بلمسة خفيفة تستطيع أن تجرده من كثير من قوته. قد يبدو هذا بسيطاً ولكن جرّبه – إنه ينجح حقاً.

يرتبط الخوف غالباً بالتوقعات. هل سألت نفسك ذات مرة:

- هل أنا مؤهل حقاً للعمل الذي كُلّفت به؟
- هل سأرتكب خطأً أحمقَ وأجعل الفريق كله متدنياً، في الوقت الذي يعتمدون فيه عليّ؟
- هل وضع الكثير على كتفيّ في أثناء العمل، وهل سأنفجر؟

لم أكن أهتم كثيراً إذا كنت مؤهلة أو قادرة بما يكفي للقيام بعملي في أثناء الجزء الأول من مهنتي، في حين كنت أصعد السلم في هوليداي، وMS، ونيويورك. كنت محظوظة جداً بأن لي ثقة بقدراتي، ولم أدفع حقاً إلى أسفل. لم يحدث لي قط أن كان الفشل خياري، ثم عندما وصلت إلى عالم الأوتاد العالية في «يو. أس. أيه. تودي» – بوصفي موظفة رفيعة المستوى في انطلاقة ضخمة وخطرة – كان لدي مقدمة مفاجئة إلى مفهوم قلق العرض. تعرفت بوجه مفاجئ ومجفل إلى مفهوم قلق الأداء. كان علي في مدة قصيرة أن أتعلم كيف

**تجعل ذهنك يعمل حتى لو كان رأسك في لوحة التهريم**

لم يكن أحد في الأيام الأولى لعملي في «يو. أس. أيه. تودي» سوى مؤسسها آل نيوهارث مقتنعاً أنها ستبقى. كانت هناك ضربات كثيرة ضدها، من دقات الطبل عديمة الشفقة، من قبل الصحافة السلبية، حتى المصاعب اللوجستية في محاولة توزيع صحيفة واسعة الانتشار على مستوى البلاد عبر القمر الصناعي (الساتيلايت). وصفت الانتقادات جريدة «يو. أس. أيه. تودي» أنها مثقلة بالصور، خفيفة المحتوى بحيث إنها لن تكسب

أبداً عدداً كافياً من القراء كي ينقذوها. ثم إن الصحيفة كانت تهدر المال كثيراً بحيث إنها كان من المحتمل ألا تستمر طويلاً.

عمل نيوهارث في أثناء السنة الأولى الصاخبة للجريدة على تشغيلها عبر قدرة شفافة من الإرادة كان هذا انطلاقة على مستوى هائل، ثم إن تحديات إقناع المعلنين أن ينظروا إليها بجدية كانت ضخمة أيضاً. وعندما جئت إلى الجريدة بصفة الرئيسة الثالثة لها في أثناء عام بصفة مديرة إدارية كبيرة مع خلفية صلبة في الإعلان المحلي، استقر الأمل فجأة بنجاح الجريدة إلى حد كبير على عاتقي. مع هذا لم أتثبت تماماً من هذه الحقيقة حتى جرى أمران:

أولهما، وجدت نفسي ذات يوم، بعد مدة قصيرة من شروعي بالعمل في مكاتب «يو. أس. أيه. تودي» خارج واشنطن DC، في السُلَّم مع شخص لم أقابله قط من قبل. كان يعرف من كنت، وعندما أغلقت الأبواب وضمتنا في حيّز ضئيل معاً، التفت إلي وقال: «أنت كاثي بلاك أليس كذلك؟ أريد أن أخبرك فقط كم أنا سعيد بوجودك هنا!».

أجبته «شكراً» وابتسمت. وفكرت: كم هو لطيف أن أحصل على هذا الترحيب الحار.

قال: نعم أنا وزوجتي، اشترينا منزلاً جديداً، وأنا استثنائي بشأن الرهان. كنت قلقاً حقاً من أن أفقد عملي إذا فشلت الجريدة. وكان يتابع كلامه عندما فتحت أبواب المصعد وبدأ يتابع: «ولكن أنت هنا الآن لدي أمل جديد!» اكتفى بهذا واختفى أسفل الرواق.

أوه! كان عندي خبرة في استخدام الناس وطردهم في مهنتي، وفي مكان ما عميق عرفت أن أرزاق الناس كانت تعتمد جزئياً على أدائي بوصفي موظفة إدارية كبيرة. ولكنني لم أفكر قط في ذلك من قبل بطريقة متصلبة. هل كنت مسؤولاً حقاً عن التثبت أن هذا الفتى يستطيع أن يواجه مدفوعات رهانه؟ كان هذا مستوى من المسؤولية لم آخذه بالحسبان من قبل، ولم أرحب به بوجه خاص.

مع هذا لم أنفق كثيراً من الوقت في التفكير في ذلك حتى بعد عدة أشهر. كانت مجلة «فورتشن» تصدر بصورة جانبية لي، وعندما ظهرت في عددها الصادر في 3 أيلول، 1984، كنت خارج المدينة. استدعيت مساعدتي نوامي وسألتها «كيف تبدو قطعة «فورتشن؟» صمتت قليلاً ثم قالت «أنت لا تظهرين مثل العنوان».

قرأته لي عبر الهاتف، وهبط قلبي.

كان هذا بخط عريض: هل تستطيع كاثي بلاك أن تساعد على شد «يو. أس. أيه. تودي» من الخسارة؟ وليس «هل تستطيع كاثي بلاك أن تشدها من الخطر»، وليس هل يستطيع فريق الإعلان في «يو. أس. أيه. تودي» أن يجذبها خارجاً، بل هل أستطيع أنا كاثي بلاك شخصياً إنقاذ هذه الجريدة العملاقة غير الرابحة، الصحيفة المنتقدة بشدة، من السقوط تحت وطأة وزنها؟

افترضت عند هذه النقطة أن الملامة ستقع على آل نيوهارث إذا فشلت «يو. أس. أيه. تودي» ولكن في هذه اللحظة التي لا تصدق من الافتراض، ثبت لي فجأة أنها سوف تسقط عليَّ أيضاً.

أول مرة أشعر بغصة خوف. كانت «يو. أس. أيه. تودي» قد خسرت أطناناً من الأموال وما تزال تخسر أكثر باستمرار- خسائر الشركة الأم، غانيت، لا يمكن أن تستمر إلى أجل غير محدود. وحث الشركات العازفة لشراء إعلانات في الجريدة سيكون كما قالت فورتشن «أصعب مبيع على الإطلاق» فيما يتعلق بي.

«الامتحان الذي تواجهه كناشر جديد لـ«يو. أس. أيه. تودي» خاسر كما كتب المحرر في فورتشن ميرون ماغنيت» بعد سنتين في السوق وخسارة ما قبل الضريبة التي تصل إلى /250/ مليون دولار في نهاية السنة، فإن جريدة شركة غانيت الوطنية للصحافة لم تثبت بعد أنها تستطيع أن تنجح».

شعرت فجأة مع نشر قصة «فورتشن» كما لو أن جميع الأعين موجهة نحوي. وتساءلت قليلاً هل كنت أستطيع أن أحقق التوقعات التي وضعتها على كاهلي نيوهارث وشركة غانيت، هل يبدو هذا فشلاً؟ كيف سيكون شعوري بالعمل بوجه جنوني صعب في السنتين القادمتين، من أجل أن أرى فقط الجريدة تطوى؟ هل كان من الممكن حقاً ملاحقة المعلنين المتنعين حتى نصل إلى شاطئ الأمان؟ هل يمكن أن أنجح حقاً في وجه كل هذه الشكوك؟

كانت الحقيقة المطلقة الوحيدة هي: إذا سمحت لنفسي أن أكون خائفة من جسامة المهمة التي بين يدي، فإن كل فريقي سيواجه وقتاً أصعب بالنتيجة. وذلك لسبب واحد وهو أن الخوف غالباً ما يقود الناس إلى تغيير تكتيكات؛ بدلاً من أن تلعب كي تكسب ستنتهي بأن تلعب من أجل ألا تخسر. ولسوء الحظ في وضع عمل صعب حيث يجب أن تحيي الثقة بنفسك وبما تنتجه، فإن اللعب من أجل عدم الخسارة هو الطريق المضمون للخسارة. وهكذا، بدلاً من التركيز عن كيف ستكون قفزتي في السنتين القادمتين، فإنني أختصرها إلى خطوات أصغر.

أفضل طريقة لتحييد الخوف هي بكسره إلى أجزاء سهلة القياد. إذا كان الشهر الآتي في العمل يعد بأن يكون مثبطاً للهمة، ركز فقط على الأسبوع الآتي. إذا كانت مهمة جذب مشروعك خارج الخطر هي المهيمنة، ركز على تحسين خط القاعدة بوجه زائد. النجاح يبنى على نجاح، لذا تستطيع أن تبدأ بإنجازات صغيرة وتتجه نحو الأمام من هناك، ولسوف تجد العملية كلها أقل هولاً.

وإذا كنت ما تزال في شك تذكر أن نتائج الفشل – مثل النتائج المحتملة لاتخاذ قرار– ليست مخيفة غالباً كما قد تبدو. إنها تتعلق بأي شخص يمكن أن تفكر في أن يحقق نجاحاً ضخماً اليوم، في أي ميدان من العمل التجاري إلى السياسة وإلى الرياضة، قد تجاوز الفشل كي يصل إلى هناك. فكر في مايكل جوردان، لاعب كرة السلة الأعظم في كل وقت، الذي فُصل من فريق مدرسته، أو ج. ك رولينغ التي استبعدت من قبل أكثر من عشرة أشخاص من الناشرين قبل أن يقرر أحدهم أن يجرب مخطوطها عن ساحر شاب اسمه هاري بوتر. كثير من الناس الذين أنجزوا أعمالاً كبيرة يعزون نجاحاتهم إلى إخفاقاتهم المبكرة التي حفزتهم على القيام بما هو أحسن.

لا أحد يحب أن يفشل، وأنا بالتأكيد لا أدافع عنه كإستراتيجية. ولكن كما تبين هذه القصص فإن الخوف من الفشل يجب ألا يشلّك. العب كي تكسب.

هل كنت ذات يوم في اجتماع غير متوقع، حيث ينطلق زميل بالشكوى عن عملك إزاء مشروع ما؟

أو قام بعرض كنت مسروراً منه حقاً، كي تُصعق فقط فيما بعد عندما وضعه أحدهم جانباً؟

عندما يعبر الناس عن آراء سَلبِيه عنك أو عن عملك، كيف تتعامل مع هذا الموقف؟ هل تخشى أن تكون منتقداً، أمام الناس، أو على حدة؟

عندما ينتقدك أحدهم فسوف تُواجه على الفور باختيار. تستطيع:

- أن تأخذها على القيمة الظاهرية، اعترف بقصورك وحاول أن تتعلم منه.
- أن تدافع عن نفسك؛ فقط من أجل أن أحدهم ينتقدك، هذا لا يجعل الأمر حقيقة.
- اصغِ دون مناقشة، ثم استمر فيما كنت تفعله على أي حال.

أي إجابة هي الإجابة المناسبة أكثر؟ إذا كنت تؤجل آراء الآخرين عن كيف يجب أن تظهر قد تكون علامة على أنك تفتقر إلى الثقة في حكمك. من جهة ثانية إذا كنت ترفض الاعتراف بالانتقاد الصحيح فإنك تضيّع فرصاً لتحسين أداءك وتحسين وضعك في العمل. لذا إليك السؤال الحقيقي الأساسي: كيف تستطيع أن تعرف أن نقد رفيقك هو العلامة؟ سأخبرك بقصتين يمكن أن يوفرا لك نفاذ البصيرة في الإجابة.

**تستطيع أن تقبل بها أو تتركها، ولكن لا تخشى الانتقاد**

وصفت في موقع سابق من هذا الفصل إعطاء تقديم لروبرت موردوخ. لم أقدم روبرت موردوخ كثيراً. لذا فإن هذه الأمثلة مغروسة جيداً في ذاكرتي. هذا التقديم مغروس أيضاً ولكن لسبب مختلف.

طلب مني موردوخ أن أعرض صورة العمل العامة لمجلة نيويورك على مجلس شركته. لذا جهزت جميع أرقامي وملحوظاتي، مدونة باختصار كل شيء في بطاقات فهرسة ومستعرضة التقديم في ذهني. مشيت في يوم اجتماع المجلس إلى قاعة الطعام الجميلة بمائدتها الطويلة المصنوعة من خشب الماجانو، وحييت أعضاء المجلس الستة أو السبعة،

بمن فيهم رئيستي مارتي سينغرفان وانطلقت في عرضي. لم يطلب مني قط أن أخاطب المجلس من قبل، وكنت أريد القيام بعمل كبير.

كنت ولداً في ذلك اليوم. مشيت إلى أعضاء المجلس حسب الأرقام وأخبرتهم بحماسة كيف كانت تعمل المجلة وكيف كانت خططنا تجاهها. أنتم تعرفون كيف تشعرون بها عندما تشغلون جميع الإسطوانات وتشغلون الغرفة حقيقة؟ هذا ما شعرت به. وعندما أنجزت عرضي خرجت من القاعة بابتسامة واثقة على وجهي.

توقف مارتي في اليوم الثاني في مكتبي. كنت مسرورة لرؤيته؛ معتقدة أنه ربما جاء لمجاملتي في تقديمي. قال: «أنت لا تعلمين يا كاثي ما عليك أن تروجي كثيراً في اجتماع المجلس. كانت نبرة تقديمك فوق السقف قليلاً».

حدّقت إليه لحظة، محاولة ألا أقوم برد فعل، ولكنني كنت معصورة في داخلي. عملت بمشقة لتحضير وتسليم تقديم كان رشيقاً وممتلئاً بالحياة ورفيع المستوى. كانت الهيئة مسرورة. أليس كذلك؟

أم أن مارتي سينغرمان كان يرى شيئاً لم أره؟

أخفيت خيبة أملي، ولكن بعد أن غادر غرفتي فكرت كثيراً فيما قاله. هل كان على صواب؟ أم هل كان من الأفضل أن أُلمّع كلماته وأُساير يومي؟ كنت بحاجة إلى إجابات عن سؤالين من أجل أن أقرر إذا كان انتقاد مارتي منطقي أم لا.

- هل أستطيع أن أثق أنه كان يعمل بإيمان جيد وليس بحافز خفي ما من أجل أن يعرضني لثلم؟
- هل كان لديه بعض المعلومات عن هذا الوضع الخاص لم أكن أعرفه؟

عندما ينتقدك شخص ما سل نفسك هذين السؤالين، وستخبرك الإجابات بكل شيء تحتاج إلى أن تعرفه. إذا كانت الإجابة عنهما بنعم عليك أن تأخذ الانتقادات على محمل الجد؛ لأنه توجد فرصة جيدة أن يكون في الهدف. وإذا كانت الإجابة عن أحد السؤالين أو كليهما بلا، تحتاج إلى أن تحفر أعمق قبل أن تقرر إذا كنت ستقف على أرضك أو تنتبه إلى كلماتك الناقدة؟

في هذه الحالة الإجابة عن كلا السؤالين هي نعم، مع هذا أنا لم أفهم ما الخطأ الذي ارتكبته، لقد وثقت بمارتي وعرفت أنه لم يملك أجندة سرية حيث كنت مهتمة. وكلما فكرت أكثر فيما قال ثبت لي حقيقة مهمة: أنا لم أُقدّم إلى اجتماع من قبل، ربما كان هناك بروتوكول مختلف فحسب لذلك النوع من التقديم.

كان ذلك هو المشكلة تماماً كما تبين. فاتحت أعضاء الهيئة كزبون محتمل، محاولة أن أروج الشركة ومنتجاتنا. ولكن أعضاء الهيئة المشتركة لم يكونوا هناك كي نبيعهم – هدفهم أن يساعدوا على إرشاد الشركة في أثناء الأوقات الجيدة والعسيرة. وبذا فإنهم يحتاجون إلى معلومات صريحة مستقيمة للمساعدة على اتخاذهم القرار. يتصف اجتماع الهيئة بأنه مكبوت عادة، وبجو عمل فاعل، وقد دخلت في حين كانت هناك ظروف مبيع صعب. إنه لم يكن المقاربة الصحيحة.

ومع صعوبة القبول به، والانتقاد الذي كان لاسعاً جداً كان صحيحاً في الهدف. وهكذا تذكرت كلمات مارتي في المرة اللاحقة التي تقدمت فيها إلى الهيئة، وكيّفت عرضي وفقاً لذلك.

تعلم كيف تقبل انتقاداً بنّاء لهو مهارة مهمة جداً، ليس فقط في العمل بل في الحياة. من السهل أن تستاء عندما يخبرك الأصدقاء أو الزملاء شيئاً ما لا تريد أن تسمعه. ولكن اسأل نفسك هذين السؤالين، وحاول أن تقوّم الأشياء بطريقة غير عاطفية قد الإمكان. ستجد أن الخط بين الانتقاد العادل وغير العادل يصبح أكثر جلاء.

كيف يجب أن ترد إذا شعرت أنك قد انتقدت بطريقة غير عادلة. لا تخف من أن

**تقف على أرضك عندما يكون لديك أراضٍ تقف عليها**

أحد الانتقادات الذي وُجّه إلي تكراراً عبر السنين أنني استخدمت كثيراً من النساء. والحقيقة هي أنني أستخدم النسوة غالباً كي أملأ مواقع تنفيذية، ولكن هل استخدم حقاً كثيراً جداً منهن؟ كم مقدار الكثير جداً على أي حال، ولا سيما إذا كُنّ جميعهن مؤهلات؟

أشارت مجلة «أدويك» في عام 1985 إلى انتقادي في هذه المسألة:

الجزء الأكثر تناقضاً في مهنتها... (كان) جولتها الثانية من العمل المهني، الأولى بوصفها مديرة إعلان، ثم ناشرة في نيويورك. «لقد طردت جميع الرجال في «نيويورك» وأبدلتهم بنساء» هذا ما اشتكى منه تاجر ساخط – وتلك التهمة قد جرى تداولها من قبل «فورتشن» العام الماضي. وتقول بلاك: «أنا حساسة جداً تجاه تلك التهم وأعيَها جيداً جداً. إنها غير صحيحة». مع هذا لم يكن لديها ندم تجاه أبعاد البائعين المحتكين الذين كانت تعتقد أنهم تصرفوا ببساطة». أخبرتهم: لدينا إنتاج جديد، المدينة مختلفة. إما أن تدخلوا في الفريق الجديد أولا، ولكنني لا أريد أن أسمع عن الماضي كل الوقت. بعض الأفراد تركوا، وآخرون كانوا يُشجّعون على المغادرة».

هل يبدو هذا مألوفاً، كما في هارست، حيث فرضت عقوبة عشرة دولارات على أي مستخدم كان يقول :«حاولنا ذلك من قبل»، كنت أريد لفريقي في «نيويورك» أن يركز على المستقبل، وليس على الماضي. أولئك الذين لا يستطيعون أو يريدون كانوا في طريقهم سريعاً إلى أعمال أخرى. وكما ملأت المواقع الجديدة فمن الصحيح أنني عيّنت نسبة عالية من النساء ممن كن يعملن في «نيويورك» من قبل. هل كان من الصواب أن ننتقد تلك الخيارات في الاستخدام؟ أم هل كانت هذه حالة حيث يكون أفضل جواب هو رفض النقد؟

إذا كنت تطبق اختبار السؤالين على هذا السيناريو الخاص فإن الإجابة مختلفة جداً عن الإجابة في حالة مارتي سينغيرمان. هل كانت الانتقادات تعمل بصدق، أم هل كانت تحتوي على نوع ما من الحافز الخفي؟ حسناً، بعض التذمر جاء من أناس فقدوا أعمالهم، وبعضها جاء من أولئك الذين لم يكونوا مرتاحين للوضع الراهن. لم يكن أي واحد منها موجهاً إليَّ بهدف مساعدتي على القيام بعملي على نحو أفضل، لذا كانت الإجابة: لا بوضوح.

أما فيما يتعلق بالسؤال الثاني، هل لدي أي من النقاد معلومات عن الوضع لا أعرفها؟ الإجابة عن ذلك كانت واضحة أيضاً: لا. نظراً لهاتين الإجابتين السلبيتين إلى جانب غرائزي الداخلية، عرفت أن النقد لم يكن منطقياً. كنت قد وظفت عاملين ذوي مقدرة

وخبرة. ومع هذا كنت أوظف نساء أكثر ممن سبقوني، فكرة بدت لي سخيفة «كثيراً جداً». فبعد كل شيء كم من الناس يشتكون عندما يستأجر الموظفون الذكور موظفين ذكوراً على الأغلب لفرقهم؟ وإلى مدى تقترب فرق الموظفين ذات الأغلبية من الذكور من نسبة النصف مقابل النصف فيما يخص الجنس التي ستكون الأكثر عدلاً؟

عندما استمر اللغط عن توظيفي الكثير من النساء تحت سيطرتي في «هارست» أخذت صفحة من كتاب بات كاربين وقررت أن أنثر قليلاً من الغبار بالمقابل. كانت إجازتنا السنوية اللحظة التي اخترتها لتقديم الغداء للموظفين، حيث وقفت بعد الوجبة وقمت بملحوظات قصيرة لنحو ما يقارب مائة موظف من «هارست».

كان حدثاً احتفالياً خالياً من الهموم، لذا كنت أتلو عادة شعراً مرحاً أو ألقي النكت.

هذه المرة قلتُ «بعض الناس يظنون أنني أوظف كثيراً من النسوة» وابتسمتُ ورحت أتطلع في الغرفة، وتابعت «أريدكم فقط أن تعرفوا أنني أصغي إلى شكاواهم، لذا فكرت أن أجري مسحاً صغيراً. هل لي أن أطلب من النسوة الموظفات رجاء أن يقفن؟».

وقفت النساء وفي حين كانت الرؤوس تدور في جميع أركان الغرفة التقط الناس الحقيقة الواضحة: ثلث المدعوين إلى الغداء كان من النساء، هل عددهن كثير جداً؟ ألا يعدّ هذا قليلاً جداً على أي حال؟

قلت، وأنا ما أزال أبتسم: «شكراً. والآن هل يتفضل الرجال بالوقوف؟» هنا وقف عشرات الرجال في الغرفة ما أكد وجهة نظري أفضل من أي خطاب. همهم المدعوون وضحكوا، وجلس الرجال، تحققت الغاية، وجلست أنا أيضاً.

سألني آل نيوهارث بعد مدة قصيرة من بداية عملي في «يو. أس. أيه. تودي» أن أشارك في اجتماع الساعة 9 صباحاً الذي ينعقد في مكاتب شارع غانيت ماديسون. خططت أن أكون هناك قبل دقيقتين، ولكن هاتفي رنَّ في الساعة 8.45 صباحاً. كانت على الخط مساعدة نيوهارث التنفيذية راندي كورني.

قالت: كاثي، أين أنت؟ اجتماع الإدارة على وشك أن ينعقد.

قلت لها: «أعلم ذلك». إنه في التاسعة أليس كذلك؟ سأصعد إلى فوق في دقيقة».

علّقت الهاتف مضطربة قليلاً، واندفعت بخشونة إلى غرفة المؤتمر في الطابق الثاني والثلاثين، غرفة ملساء، ومزخرفة، وذات جدران رمادية مع كراسي ذات جلد أسود وطاولة على شكل حرف U. عندما وصلت الساعة 8.51 كان كل واحد قد أُجلس في مكانه المخصص، يبدون كما لو أنهم قد جلسوا منذ ساعات، وفي حين كنت آخذ مكاني ارتجفت؛ إذ كانت درجة الحرارة أكثر من 58 درجة في الغرفة.

كان ذلك تقديمي إلى أسلوب إدارة آل نيوهارث: أحببت أن نبدأ اجتماعاتنا مبكراً، كان يجب أن تكون غرف المؤتمر باردة، كما كان يجب أن يجعل الناس غير متوازنين قليلاً. وأحياناً خارج التوازن.

كان نيوهارث قائداً عظيماً من عدة وجوه، ولكن كان يؤيد الفكرة القديمة القائلة إنك تقود بغرس الخوف في مستخدميك. وكما اكتشفت سريعاً في هذا الاجتماع، كان يدفع بالأشياء أحياناً إلى مدى بعيد جداً.

**لا تستخدم الخوف سلاحاً**

ذكرني، عند الساعة 8.57 قبل الظهر، بارتدائه لبزّته الحريرية ذات العلامة التجارية والنظارات الشمسية، وبشعره الأشيب الأنيق المضفور إلى الخلف، بغرانك سيناترا. مشى بخطى واسعة إلى مكانه عند رأس المائدة إلا أحد كان يجلس إلى جانبه في هذه اللقاءات واستلّ مغلفاً.

تساءل وهو يحرك شيئاً ما بغضب في الهواء «ما هذا بحق الجحيم؟» لا أستطيع أن أخبر ماذا يوجد في المغلف أياً كان، ولكنني أستطيع أن أرى الثقوب أسفل الجوانب مثل السويستيك*. نظر نيوهارث مقلباً عينيه في الغرفة، كان وجهه متغضناً وممتلئاً بالثقوب. صاح بأعلى صوته «هذا يبدو مثل فاتورة طبية! فكرة مَنْ الحمقاء هذه؟ هذه الفكرة أكثر الأفكار بلاهة من أجل البريد الترويجي رأيتها!» مزّق المغلف بغضب، وكان خاتمه الكبير المُلبَّس بجوهرة كبيرة في يده اليمنى يلمع في الضوء. ثم التفت وأحرق الغلاف الملوث أمام

* سويبستيكس: ضرب من المراهنة على الخيل أو يانصيب – المترجمة.

رأس مدير الدائرة الذي قامت دائرته بإنشاء التصميم الخاطئ. أجفل مدير الدائرة، ثم جلس صامتاً ورأسه إلى الأسفل، وبدا كأنه على وشك المرض.

حملقت عبر المائدة في عنوان «مبيعات غانيت الإعلانية» زميلي الجديد راي غولكي. كنت أستطيع أن أُخبر بما يفكر عندما التقت أعيننا؛ لأنه كان يفكر في الشيء نفسه الذي كنت أفكر فيه.

ماذا بحق الجحيم فعلنا بنفسينا؟

تابع نيوهارث تعنيفه وهو يمشي متشامخاً عن الطاولة ومُوسعاً انتقاده كي لا يشمل مدير الدائرة فقط، بل ليشمل كل واحد في الغرفة. قال بحدة «كيف نسير نحو النجاة إذا كانت هذه هي المقدرة العقلية لأفكارنا المبدعة؟ كان علينا أن نقوم بما هو أفضل من هذا! هذه الورقة سوف تطوى، والأعمال سوف تضيع، وستكونون فاشلين إذا لم تركزوا وتنجزوا! «كان نيوهارث يحملق في المائدة كما لو أنه يشجعنا على الكلام. هل كانت قنبلة نيوهارث الذرية فاعلة؟ نعم ولا. مدير الدائرة جرى توبيخه بشدة وسمح له أن يغادر بطريقة مُشرفة من الشركة في أثناء أشهر. التهديد الحاضر دوماً من جانب نيوهارث – رجل أصدر أخيراً بفخر مذكراته» اعترافات عضو في SOB – أثار الخوف في قلوب كثير من مستخدمي «يو. أس. أيه. تودي».

نجح من ناحية ثانية أن يُحفّز مجموعة من الموهوبين والمديرين التنفيذيين القياديين على أن يتجاوزوا نزاعات تاريخية. كما عمل بعدة طرق على تشجيع «يو. أس. أيه. تودي» على البقاء بوساطة قوة شخصيته، ومقدرته القيادية، وأحياناً الجنونية.

يقال إن الرئيس ليندون ب جونسون عرَّف القائد بأنه «شخص ما إذا لم تفعل ما يقول يستطيع أن يفعل شيئاً ما يزعجك». لعله عندما كان الرئيس جونسون في سدة الرئاسة في الستينيات كان «الخوف كحافز» تكتيكاً فاعلاً، ولكنني لا أعتقد أن هذا ما يزال صحيحاً. أعتقد اليوم أنك تستطيع أن تحظى بأداء أحسن خارج فريقك عبر مقاربة متوازنة عقلانية. إثارة الخوف لدى مستخدميك قد يقود مؤقتاً إلى أداء مرتفع، ولكن مع مرور

الوقت يصبح الضرر الذي يُلحقه بالمعنويات أكثر من المنافع سواء كنت رئيساً أو تابعاً فإن مفتاح إيجاد مُناخ حيث تزدهر الإنتاجية هو نفسه:

**اعرف الفرق بين التحريض المهني والتحريض الشخصي**

عندما ألقى نيوهارث بذلك الظرف المجعّد استطعت أن أقول بنظرة إلى وجه مدير الدورة أنه لن يستطيع أن يحقق هذا النوع من الأجواء طويلاً. ربما كانت تلك خطة نيوهارث: أن يتخلص من أي واحد لم يكن مُعدّاً نفسياً لحرب خنادق. ولكن في رأيي إنه ذهب بعيداً. لا حاجة إلى صدم أو إيذاء فريقك لتسجيل نقطة، أو السخرية من أحدهم أمام الآخرين.

كانت هناك مناسبة أخرى جديرة بالذكر عندما دُفع نيوهارث قريباً من حافة لم أرَ موظفاً يُدفع إلى مثلها. هذه المرة كانت بعيدة، كانت مادة أسطورة.

كان نيوهارث يدعو بانتظام موظفي «يو. أس. أيه. تودي» إلى بيته في فلوريدا من أجل الاجتماع بهم. كان من المستحيل التنبؤ متى يلح عليه الاندفاع، ولكن كان جميعنا يعيش في حالة من الاستعداد الدائم للهبوط عند أي ملحوظة قصيرة. وصلت أنا وزوجي في مساء السبت إلى البيت بعد الغداء لأجد رسالة على الهاتف: «كوني في مطار دالاس الساعة الرابعة بعد الظهر غداً» كانت طائرات غانيت قد حطت هناك في الموقف الخاص بالنفاثات، وكان هذا تلميحاً على أن نيوهارث يدعوني إلى فلوريدا.

اجتماع متأخر يوم الأحد كان بالتأكيد أمراً غير عادي، لذا تشككت على الفور وعرفت أن هذا لا يكون خبراً جيداً.

عمَّ كان هذا؟ هل طردت؟ لم يكن لدي مفاتيح اللغز، ولم يكن لدي سبيل لاكتشاف أمر ما حتى أصل إلى المطار في اليوم الثاني وأرى إذا كان هناك من هبط إلى المطار معي.

عندما وصلت إلى المطار كان هناك اثنان من الموظفين أيضاً. وهذا ما جعلني أشعر بالراحة قليلاً، مع أننا جلسنا في مقاعدنا، كان من الواضح أن كل واحد كان عصبياً، هل

كانت الجريدة قد توقفت؟ هل كنا جميعاً على وشك أن نخسر وظائفنا؟ إبقاؤنا في حالة تخمين كان بالطبع أداة أخرى من أدوات نيوهارث للاستمرار في السيطرة. وعند الهبوط لم يكن ثمة إلا صوت حديث قصير هادئ.

هبطنا في فلوريدا وسرعان ما نُقلنا إلى منزل نيوهارث على شاطئ كوكوا. إنه منزل مجدد جميل يدعى «بومكين سنتر» فيه بركة للسباحة وملعب للتنس بمساحة خمس أكرات على المحيط. ومع أنه يبدو كمقصورة خشبية من الخارج إلا أن داخل البيت حافل بالذكريات لقصر بلاي بوي مع فراغات واسعة وحوض سباحة داخلي. وعندما دخلنا وجدنا بعض الموظفين الآخرين جاؤوا أيضاً، وسرعان ما صعدنا جميعاً إلى غرفة المؤتمر وجلسنا عند طاولة طويلة صنعت من خشب منحوت.

وصل نيوهارث بعد دقيقة. نظر إلى كل واحد منا وقال بصوت منخفض: «إذا كنتم أنتم الأذكياء لمَ لا تكتشفون جميع الأشياء التي تفعلونها خطأً، وترسخونها، فإن هذه الورقة على وشك أن تذهب خارج العمل بأسرع مما يمكن أن تتخيلوا». واستمر في هذا المزاج مدة خمس دقائق أخرى، موبخاً إيانا على قصورنا وراسماً بعبارات شديدة الثقب الأسود الذي يتعمق الواقعة الجريدة فيه. وخَلُص بدعوة إلى الغداء قائلاً: «عليكم جميعاً أن ترسموا كيف تقومون هذا. ولكن الليلة قابلوني في (السرف) من أجل الغداء. سنبدأ الساعة السابعة مساءً» ثم غادر الغرفة.

كان مطعم برنارد سَرف المطعم الأكثر شعبية في شاطئ كوكوا. كان المطعم ممتلئاً بالمتقاعدين والمحليين، تفوح منه رائحة السمك المقلي في الجو، وهو يختلف كثيراً عن المطاعم التي اعتاد الموظفون أن يأتوا إليها، ولكن نيوهارث كان زبوناً دائماً وله مائدته الخاصة. وصلت أنا والموظفون الآخرون إلى المطعم معاً، وجلسنا في غرفة الطعام الخاصة الوحيدة.

تمتم الشخص الأول الذي دخل الغرفة «أوه، يا إلهي!». دخل بعض الأفراد الآخرين، ثم وصلت أنا إلى البوابة وشاهدت المنظر الغريب جداً الذي لم أشاهد مثله في حياتي.

كان آل نيوهارث جالساً على المائدة مرتدياً ثوباً، وعلى رأسه الرمادي تاج ويمسك بيده صليباً خشبياً عملاقاً. لم أستطع أن أصدق عيني. هل فقد نيوهارث عقله؟

كنا نعرف جميعاً أنه كان غريب الأطوار بوجه زائد على الحد، ولكن عندما يتصرف مدير شركة تملك بلايين الدولارات وكأنه عيسى المسيح في مطعم عام (ولا سيما في غرفة خاصة) ثمة سبب وافر للتساؤل عن سلامة عقله. تراوح رد الفعل في الغرفة ما بين الدَهَش والصدمة، وكثير من الناس من المعتادين على الذهاب إلى الكنيسة استاؤوا فعلاً.

كانت فكرة نيوهارث أنه كان يقدم دم حياته من أجل الجريدة. كان يريد أن يشجعنا على أن نعطيها كل ما لدينا أيضاً، وبدا أنه يعتقد أن منظره الغريب كان وسيلة لجعلنا أكثر اندفاعاً. ولكن بقدر ما كانت مناورة نيوهارث جديرة بالذكر فإنني لا أعتقد أنها تستحق الفظاظة التي أثارتها وسط بعض أعضاء فريقه.

ما زال الوقت الذي يذهب فيه بعيداً جداً، ولكن بصورة عامة كان لدى نيوهارث موهبة مدهشة في دفع فرقه مباشرة إلى الحد ولكن دون تجاوزه. ومن حسن حظه أن مستخدميه كانوا يعرفون كيف:

**يستخدمون الخوف منصّة انطلاق**

أحد أكثر فنون العسكرية الأشد فاعلية في الجودو، نظام في الدفاع عن النفس تجعل مبادرة خصمك تنقلب ضده. إذا كان خصمك يندفع نحوك، بدلاً من الاصطدام معه مباشرة خذ خطوة جانبية واستخدم قوة شحنه لتفقده توازنه وترمي به. تستطيع أن تفعل ذلك من الخوف: بدلاً من أن تقاتله وتحاول دفعه إلى الخلف، تستطيع أن تستخدمه لتُحفّز نفسك.

كان آل نيوهارث يحب أن يغرس الخوف في مكان العمل، كوسيلة لإشعال النار تحت الناس.

وكقصصه في جريدته المحببة «يو. أس. أيه. تودي» لم يكن يستهلك الكلمات، بل يذهب مباشرة إلى قلب الأمور. إحدى المذكرات القوية المُحكمة التي كتبها تُعبّر بوجه كامل عن هذا الأسلوب:

غانيت هو «يو. أس. أيه. تودي»، و«يو. أس. أيه. تودي» هي غانيت.

«يو. أس. أيه. تودي» ليست آل نيوهارث.

«يو. أس. أيه. تودي» قد وضعت شركة غانيت ضمن الفئات الكبيرة «يو. أس. أيه. تودي» يمكن أن تبقي على غانيت هناك، أو إنها تستطيع أن تضعف غانيت وتجعلها ضمن المجموعات الصغيرة.

أنت في أربعينيات وخمسينيات العمر كان لديك تفكير أفضل عن تلك الصعوبة. أنت ستقوم بحصد الفائدة والمكانة والمنزلة الرفيعة و(الأداء الحسن) مالياً أو أنك ستعاني النتائج.

نيوهارث و(الناشر جاك هيسيلدين) سيرحلون ويُنسون إلى حد كبير، ربحوا أم خسروا، رفاقنا في سن الستين سيعتزلون ويتمتعون بحياتهم. أنت في الأربعينيات والخمسينيات ستعيش معها، مهما كانت. إنها «يو. أس. أيه. تودي».

إذا نجحتَ، أنت نجم وتدير شركة إعلام كبيرة ذات مكانة مع بارجة الأميرال «يو. أس. أيه. تودي» إنها موضع حسد الجميع. وإذا فشلت أنت غانيت، ستستقيل كي تكون مؤسسة صغيرة، بقية مسيرتك المهنية. لديك فرصة كبيرة أن تحولها إلى فائدة أو تعصف بها.

شبح مثل هذا الفشل الكبير ربما شلّ بعض الناس، ولكن نيوهارث كان يعرف موظفيه الإداريين جيداً عندما قدم لنا الخيار «حوّل إلى نقد أو إرمها» استخدمنا ذلك الخوف حافزاً. لم يشأ أحدٌ أن يفشل، لذا كافحنا أكثر كي تدور الجريدة.

عندما أقرأ هذا الشعار يجعلني حتى اليوم أريد أن أخرج وأدعو المعلنين إلى بيع «يو. أس. أيه. تودي» في كل الأرجاء ثانية، وأن نعمل بمشقة لتجاوز الخلافات التي كنا نواجهها. إطلاق «يو. أس. أيه. تودي» كان يتضمن جهداً هرقلياً مركّزاً جداً، وكانت بيئة عمل فوق عادية. وبسبب أن الخط ما بين النجاح والفشل كان رفيعاً جداً فإنه قد جعل قدرة فريقنا على استخدام الخوف كحافز هي الفارق.

لذا، لا تخشى الخوف من خوفك، استخدمه لتدفع بنفسك إلى الأمام؛ قد يصبح الحافز الذي تستطيع أن تجده.

## أسود وأبيض

### الوصول إلى عمل حلمك

كنت أفكر أنني رأيت كل شيء، حتى اليوم الذي ظهرت فيه نبتة فخارية عملاقة في مكتبي في مجلة «نيويورك» كانت تبدو بطول أربعة أقدام.

سألت مساعدتي «ما هذا؟» أخبرتني أنها من شخص ما قابلته من أجل عمل. سلمتني البطاقة التي جاءت بها، وقرأت بدهَش «أحب أن آتي إلى العمل من أجلك وأساعد على تنمية حديقتك «أو ما أشبه»، موقعة بطالب العمل المأمول.

يا إلهي الكريم! كان من الواضح جداً أن هذه ليست الطريقة للحصول على انتباه موظف مشغول، أكاد لا أصدق أن أحداً ما قد أرسلها حقاً. لا بد من المتابعة بعد المقابلة بالطبع، ولكنها نبتة عملاقة؟ سألت مساعدتي «هل تستطيعين القيام بشيء ما فيما يخص ذلك؟» مع التسويق رسمياً نهاية أي «زراعة حدائقية» سوف نقوم بها مع ذلك الشخص.

الاتصال جيداً مع مستخدمين محتملين عامل حاسم في بناء مهنتك الناجحة. ولحسن الحظ ثمة طرق بسيطة ومستقيمة للقيام بذلك. إليك خمسة عناصر أساسية لاصطياد عمل، سواء كنت حديثاً في عالم العمل، تتطلع إلى التقدم، أم تريد فقط أن تغير شركاتك.

### غلاف رسالة

**1- أرسل واحدة:**

لن تصدق كم من المرات كنت أتلقى خلاصة دون غطاء رسالة على الإطلاق، وهذا ما يجعلني أفكر دوماً: ليس من العجب أن هذا الشخص لا يعمل. قد تظن أن كتابة رسالة ليس ضرورياً؛ نظراً لأن جميع المعلومات ذات الصلة موجودة في خلاصتك. ولكن غطاء الرسالة يعطي انطباعاً أولياً حاسماً، هذا ما يسمح لك أن تثبت مهاراتك ذات الصلة واهتمامك بتلك الشركة مع الإشارة إلى أنك قادر على التواصل جيداً.

أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

**2- الحقائق فقط، يا سيدتي:**

اجعلي غطاء رسالتك قصيراً وجميلاً، وبما لا يزيد عن صفحة واحدة. هذا ليس المكان لإظهار بلاغتك بشأن فلسفتك الشخصية وأحلامك الطفولية. أنت لا تريدين لرب عملك المحتمل أن ينفد صبره وهو يخوض في أثناء الصفحات المتعددة في حين أنه (أو أنها) يريد حقاً تلخيصاً سريعاً.

**3- اعرفي ما تقولينه (وما لا تقولينه)**

أفضل مغلفات الرسائل تعبر عن ثلاثة أشياء: ماذا يريد المستخدم أن يعرفه؟ ومن المهم كثيراً أن تظهري لصاحبة العمل أنك ستجلبين المهارات اللازمة إلى عملها أكثر من أن تشرحي كيف يتلاءم العمل في الخطة الكبيرة لمطامحك الشخصية، تذكري، أنها للمستخدمين، وليست عنك؛ إنها عما تستطيعين القيام به من أجلهم.

**4- اطبعيها (واطبعي خلاصتك) على ورق رفيع المستوى**

قد تظنين أن هذا قد لا يعني فرقاً، وربما، فيما يتعلق بقلّة من المستخدمين أيضاً. ولكن لماذا تنتهزين الفرصة بطابع ورق رخيص، عندما يكون من السهل جداً استخدام نوع أثقل وأعلى جودة من الورق؟

الطريقة التي تُظهرين بها نفسك مؤشر على كيفية تمثيلك للشركة إذا ما استخدُمت، والمستخدمون يعرفون ذلك، لذا تثبتي من أنك تضعين المنتج الجيد.

**5- اختمي بالقول إنك سوف تخاطبيهم:**

ثم افعلي ذلك. لا تنهي رسالة بعبارة «أتطلع إلى أن أسمع منك» بدلاً من ذلك حددي الخطوة الآتية واجعليها فاعلة – شيء ما تستطيعين فعله لتحريك الكرة إلى الأمام. من الأفضل أن تقولي «سوف أهتف لمكتبك يوم الأربعاء 26 من الشهر للمتابعة» ما يسمح لك دفع الأشياء إلى الأمام بدلاً من انتظار مكالمة قد لا تأتي

أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

أبداً. ثم عندما تهتفين احتفظي بنسخة من رسالتك أمامك كمرجع: «أهتف كي أتابع رسالتي في 17 آذار».

### الخلاصة

**1- لا تبالغ بها:**

كثير من التوجهات الجديدة تترافق مع الخلاصات أشياء مثل الصور أو أشرطة فيديو قصيرة (أو غير قصيرة جداً كما في حالة الطالب ألكسي فانير في جامعة يال الذي وضع شريط فيديو من سبع دقائق فيه إفراط في الحديث عن النفس بوجه مربك وأنهى بعبارة (أنت شريط). ولكن أفضل رهان لك أن تعد شيئاً ما أساسياً. اختصري -لا أكثر من صفحتين أو صفحة واحدة إن استطعت اختصاره، واجعليها بسيطة- دون صور ضعيفة أو أحرف طباعية يصعب قراءتها. واجعليها مركزة لا تتضمن إلا المعلومات التي سوف تظهر استخدامك للمهارة والخصائص المناسبة.

**2- استخدم المساعدة لجعلها عظيمة:**

ثمة فن لإعداد خلاصة عظيمة، لذا لا تكوني خجولة من طلب مساعدة الخبراء. كتب مثل «دفتر الخلاصة» «خلاصة دفتر المطبوعات» تعطي مساعدة كبيرة، أو أنك تستطيعين استئجار خدمة تخصصية لحث إمكاناتك. خلاصتك مهمة جداً للتقدم في مهنتك، لذا إنه لجدير بك إنفاق الوقت والمال اللذين تحتاجين إليهما لتحقيق الأفضل.

**3- هجّئ - تفحص**

لا تدع أي إملاءات خاطئة أو أغلاط قواعدية تتسلل إلى خلاصتك أو رسالة غلافك. الفحص المضاعف لإملاءات الأسماء، والعناوين، والشركات. واقرأ بعناية كل رسالة قبل أن ترسلها، لا سيما إذا كنت تعيد استخدام ترجمة مبكرة لرسالة وكنت تصنف معلومات جديدة عن الشركة. تلقيت أخيراً رسالة من باحث عن عمل كان قد قام بوضوح ببحث وإحلال عالمي في رسالة مبكرة كيف عرفت؟

أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

ظهرت كلمة «هارست» طوال الوقت، ولكن كل شيء آخر في الرسالة وصف بوجه كامل منافستنا «كوندي ناست» كما فعلت هي أيضاً. ذلك شخص واحد لم يحصل تحديداً على مكالمة راجعة.

**4- قومي بصياغة للعمل الذي تتقدمين إليه:**

إنه لأمر جيد أن يكون لديك عدة نسخ مختلفة من خلاصتك، مُصاغة من أجل أنماط مختلفة من الأعمال، ما دام أن المعلومات ما تزال دقيقة والفروق هي فيما تختارين للتأكيد عليه. الحصول على عمل جيد هو مسألة تلاؤم ما بين مهاراتك وحاجات المستخدِم.

**5- لا تبالغي- ولا تكذبي أبداً**

إذا ذهبت إلى كلية ولكنك لم تتخرجي فيها لا تقولي -أو حتى تلمحي- إنك فعلت. لا تقولي إنك كنت تعملين مدة سبع سنوات إذا كنت قد اشتغلت مدة خمس سنوات ونصف السنة، حتى لو فكرت أنك قد تنجحين في ذلك. ارفضي أي إغراء لتضخيم أوراق اعتمادك. إنه ببساطة خطأ، ومن المحتمل أن تنجحي في ذلك على أي حال.

**إنزال واستعداد للمقابلة**

**1- كوني مُصرّة:**

كما كتبت في الفصل الأول، الإصرار يدفع - سواء كنت تأملين بالنجاح في مقابلة عمل، أو حساب جديد، أو أي شيء آخر. لذا التقطي الهاتف وخابري مستخدمك المحتمل لتسألي أين هم في عملية الاستخدام، وهل كان هناك أي شيء تستطيعين القيام به في المساعدة على ذلك. أنت لا تريدين مطاردتهم، ولكن مما يساعد بالتأكيد أن تظهري مبادرة. في ذلك العرق نفسه، إذا كان العمل الذي تريدينه يصبح ممكناً في مكان عملك الراهن، لا تنتظري أحداً يأتي ليسألك هل كنت مهتمة. اقفزي مباشرة إليه وأظهري أنك مهتمة جداً - سوف ينظرون إليك بجدية

أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

أكبر كمرشحة.

**2- اجعلي بحثك عن الشركة والشخص الذي يجري المقابلة معك:**

أجريت أخيراً مقابلة مع مرشحة كي تصبح مديرتنا الجديدة للموارد البشرية، وبالرغم من أنني كنت متأثرة بمؤهلاتها كان من الواضح أنها لم تُعدّ بحثاً قبل المقابلة.

لم تكن تعرف الكثير عن مجلاتنا أو شركتنا، حتى ولا عن الأشياء الأساسية مثل أنني كنت في «هارست» مدة عشر سنوات، وأمضيت ثماني سنوات في «يو. أس. أيه. تودي» الآن، أنا لا أقول إنها كانت تحتاج إلى كتابة رسالة بحثية عن تاريخ عملي، ولكن بوجه خاص في هذا العصر لغوغل والمعلومات الفورية، لا يحتاج الأمر إلا إلى دقيقتين ليحصل على حقائق أساسية عن شركة ما وشخص يجري مقابلة. إذا جاء شخص ما من أجل مقابلة معي ولا يعرف أي شيء عن «هارست» فإنني بصورة آلية آخذه على محمل أقل من الجدية كمرشح. فبعد كل شيء إذا لم يكن لديك المبادرة لتمضية عشر دقائق للاستعداد لي، كيف أعرف أن لديك المبادرة التي توصلك إلى النجاح؟

**3- فكر في هذه الأسئلة مقدماً**

تستطيع أن تضمن تماماً أن المستخدم المحتمل سوف يسألك بعض التنوع في الأسئلة الآتية:

- ماذا تريد أن تحصل عليه من هذا المركز؟
- ما نقاط الضعف في خلاصتك، وكيف تستطيع أن تواجهها بوجه نزيه ومُحكم؟
- هل سبق لك أن طردت من عملك؟ لماذا؟
- ما نقاط القوة ونقاط الضعف لديك؟
- أين تريد أن تكون في خمس سنوات؟

أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

المقابلة

**1- اظهر عظيماً:**

كما ناقشنا في قسم الأسود والأبيض «الانطباعات الأولى» أن تبدو جيداً لا يهم كثيراً. ليس عليك أن تبدو كنموذج موضة، ولكن البس الملابس الملائمة.

**2- أحضِر مجموعة من الورق وقلماً.**

لا أستطيع أن أخبرك كم من المرات سألني المقابلين قطعة من الورق أو قلماً أو كليهما لتسجيل شيء ما في كل مرة كان يحدث ذلك، أنا مدهوشة.

كن مستعداً لمقابلتك: استحضر حافظة أوراق تحمل بها رزمة من الأوراق والأقلام، وأحضر معك دوماً نسخاً جديدة من خلاصتك حتى لو كنت قد أرسلت بالبريد واحدة إلى من أجرى المقابلة من قبل. وإذا كان الشخص الذي يجري المقابلة ليس لديه نسخة في المتناول، قدم نسخة جديدة.

**3- كن هناك قبل 15 دقيقة**

اسمح دوماً لازدحام السير، ومشاحنات التوقف، وأي وقت إضافي قد يُحتاج إليه للإشارة إلى مقعد الأمان إذا وجد في «هارست» على سبيل المثال، قد تجد نفسك خلف سرب من النماذج ذات المهاتفة المفتوحة في شعبة الأمن جميعها تنتظر التفتيش الذي قد يستهلك 15 دقيقة إضافية في حد ذاته. كن هناك في وقت مبكر كثيراً لإيجاد الطابق المناسب، استخدم غرفة الاستراحة، انتعش- كل ما تحتاج القيام به كي تكون مستعداً كي تقدم نفسك على أحسن وجه. في الجانب الآخر لا تصل مبكراً أكثر من خمس عشرة دقيقة. وإذا كنت جالساً في منطقة استقبالي مدة نصف ساعة فإنك ستشعر بالقلق وأنا سأكون واعياً أنك تحوم هناك.

أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

**4- احصل على إجابات لأسئلتك:**

كل مقابلة عمل هي شارع ذو اتجاهين. أنت لست مقتنعاً فحسب بالجهة التي تريدك- أنت قررت أيضاً هل كانت الشركة او المنظمة مناسبة لك. من أجل هذه الغاية توثق أن تحصل على أجوبة عن هذه الأسئلة وأي أسئلة أخرى مهمة لقرارك:

- ما المستقبل المتوقع للشركة؟
- أين ستكون مناسباً في المؤسسة؟
- إلى من ترفع تقريرك؟.
- من سيرفع التقرير إليك؟

تذكر قصتي من «البرولوغ»* عندما صدمني جو ويلتي بقوله: «أنا لن أعد تقارير لك»؟ لا تدع هذا يحصل معك.

**5- لا تتحدث كثيراً، ولا تمكث طويلاً متجاوزاً الوقت:**

الشيء الأساسي أن تتبع تلميحات من يجري مقابلة معك. إذا كنت جالساً في مكتب هادئ، فالأفضل أن تلائم مدى صوتك وفقاً لذلك. (ليس قبل وقت طويل، بعد مقابلة امرأة مع إيلين ليفين وإيليوت كابلان، مديرنا للموهبة التحريرية، سألتهم «هل كان صوتها عالياً بصورة لا تصدق أم أنه كان صوتي؟» ضحك كلاهما وقالا «نعم!») وخذ تلميحات عن متى موعد الذهاب أيضاً. إذا كنت في مقابلتك مدة تزيد على نصف ساعة فقد تقول «أنا لا أعرف كم من الوقت لديكم- أنا لا أريد أن أتجاوز وقت الترحيب بي» هذا ما يدع من يجري المقابلة يعرف أنك تعي الوقت الذي استغرقته.

* خطبة أو قصيدة يلقيها أحد الممثلين قبل عرض المسرحية - المترجمة

أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

**6- كن نفسك:**

أعطيت الكثير من افعل ولا تفعل هنا، ولكن الشيء الأكثر أهمية كي تتذكره، كن نفسك. لديك الكثير من المهارات والمواهب تأتي بها إلى العمل، وإلا فإن رب العمل ما كان ليجلبك إلى مقابلة. ثق بنفسك وخذ نفساً عميقاً. أنت مقبل على القيام بشيء جيد.

**المتابعة**

**1- ابعث مذكرة شكرٍ:**

أرسل دوماً دوماً مذكرة أو رسالة شكر للمتابعة. سوف تصادف صفة مهذب ودقيق، خصلتان يتطلع إليهما كل من يستخدم من أجل استخدام جديد. إنها لفكرة جيدة أن ترسل عبارات شكر في أوقات أخرى أيضاً – عندما تحصل على علاوة أو ترقية أو أي شيء ترحب به قام به رئيسك في العمل أو خارجه. أستطيع أن أخبرك بصفتي موظفاً قديماً أن جميع مديري العمل يحبون أن يحصلوا على ملحوظات شكر، وبقدر ما يكون موقعهم عالياً يكون احتمال تلقي هذه الملحوظات أقل. نحن بشر أيضاً ومذكرة شكر مخلصة تعني الكثير.

**2- اختر البطاقة المناسبة إذا كنت سترسل واحدة:**

تلقيت أخيراً مذكرة شكر من سيدة شابة سمعتني ألقي خطاباً. بعثتها بالبريد إلى «هارست» –وهذا أمر جيد حتى الآن– ولكن عندما فتحت الغلاف لم أستطع أن أصدق ما أرسلت. كانت رسماً كاريكاتورياً من نيويوركر تصور اثنين في سرير مع خط مخرم! ليس ما تريد أن ترسله إلى موظف إداري كبير عندما تكون تحاول إقامة انطباع أول جيد. ماذا كانت تفكر؟

أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

شخصياً أنا أفضل الرسائل المطبوعة بالآلة الكاتبة على البطاقات المكتوبة بخط اليد، ولكن كل واحد يختلف، لذا افعل ما تراه ملائماً. أنا أيضاً أفضل أن أتلقى رسائل الشكر عبر البريد العادي، مع أن عدداً متزايداً من الناس يبعث بمثل هذه المراسلات عبر البريد. هناك الأفضل أن تكتشف ماذا يفضل متلقي رسالتك، لذا، اسأل مساعدها إذا كان لديها مساعد.

**3- أوجد صداقات مع المساعد التنفيذي:**

عندما ذهبت إلى طبيبي في اليوم الثاني لاحظت أن المُستقبل كان يشرب من إبريق قهوة لهارست قلت: «أوه! من أين حصلت على ذلك؟» ظاناً أن أرسل كترويج للمجلة. أجاب «من مساعدتك باميلا».

لم أُدهش، باميلا خبيرة في رؤية ما عن المنحنى. عندما سألتها عنه قالت «أنا أرسل فناجين القهوة كل الوقت إلى أناس ينجزون أو يحصلون على إنجازات». المساعد هو حامي البوابة. لذا سيبدو هذا أمراً حسناً له أولها.

**4- لا نباتات موضوعة في قِدر:**

لا سيما النباتات التي يبلغ طولها 4 أقدام.

الفصل الخامس

# السلطة

عندما تسمع كلمة سلطة، من المحتمل أن تصعد إلى الذهن صور معينة: طائرة مشتركة، ومكاتب جانبية وسيارات مع سائقين. هذه زخارف نوع معين من السلطة، هذه حقيقة. مع هذا فإن السلطة ليست مجرد شيء ما يتركز في أيدي قلة من مديري الأعمال، أو المحامين أو السياسيين. إنها شيء ما تستطيع، بل يجب أن تكون قادراً على تطويره لنفسك - لا يهم أين يقع مركزك في العمود الطوطمي المهني.

ابدأ بالتفكير في السلطة لا كشيء ما مثل عنوان عمل يطلق عليك، بل كشيء ما انت تصنعه لنفسك حتى عندما يكون آخرون أعلى منك في سُلّم المراتب فأنت تستطيع أن تجعل نفسك عضواً أساسياً لا يستغنى عنه -ومن ثَمّ قوياً- في فريقك. القصص الواردة في هذا الفصل ستريك كيف تدرب سلطتك، سواء كنت طبيعياً داخلياً، أو مديراً، أو مستقلاً، أو إدارياً كبيراً. دعنا نبدأ بتعريفات جديدة قليلة:

| السلطة: أن تبقي نظرك على الصورة الكبيرة |
|---|

رُقّيت بعد تسعة أشهر بوصفي رئيسة لـ«يو. أس. أيه. تودي» إلى ناشرة، مع بول فلين آخذة مكاني بصفتي رئيسة جديدة. كان لدى بول الكثير من الخبرة في تداول الجريدة وبذا كان مسؤولاً عن تلك الدائرة، مع هذا كنت آمل وأُؤيد أن أعمل في التداول. ظننت أن فرصتي لاحت بعد أربعة أشهر عندما نزلت درجة فلين.

الرئيس الجديد، لي غيتار، لم يكن موظف تداول - مع هذا فإن نيوهارث جعلت من الواضح أن غيتار سيكون مسؤولاً عن التداول أيضاً. فاجأني هذا التطور وأزعجني حقاً. لم يكن لدي شيء ضد لي الذي؛ كان مديراً إدارياً مقتدراً لجريدة، ولكن لماذا حُصرت أنا في مبيعات الإعلان؟

سربت انزعاجي في مذكرة إلى جون كيورلي، رئيس غانيت تاركة الضرورات جانباً ومنتقلة مباشرة إلى الجوهر:

أجد نفسي مكرهة على أن أنبؤكم كيف أشعر، مع الاقتراب من أن أكون رئيسة.

أنا مغتاظة ومحبطة وفي شك من تطوري في غانيت «يو. أس. أيه. تودي»

أنا من عدة نواح لا أجد سلطتي تزداد... أُخبرت في محادثتنا المختصرة أن «لي» يأتي في المركز الثاني، تحتي. على الأقل هذا ما عرضه آل في دالاس. ولكن هل كان حقاً؟ انضممت في العام الماضي إلى «يو. أس. أيه. تودي» بلقب رئيسة– كي أكتشف أخيراً فقط أنه كان لقباً دون سلطة أو مسؤولية.

أشعر الآن أن الموقف نفسه قد تكرر. الحقيقة أنني الآن ناشرة باللقب فقط.

أنا حقاً مديرة إعلانات مع قليل من تداول الترقية داخله.

مرر كيورلي مذكرتي إلى آل نيوهارث الذي أجاب بغضب. تلفظ بتعليقات متميزة بالغيظ في الهوامش، كاتباً أن مذكرتي كانت «إضاعة للوقت» و«مملوءة بالأخطاء» ولاحظ كذلك أنني وصفت المذكرة بأنها «شخصية جداً وموثوقية» كان لدي مساعد طبعها. كتب يقول «لا شيء يعالجه أي سكرتير هو شخصي جداً وموثوق». «اطبعها بنفسك أو تحدث شخصياً عنها على انفراد».

ولكن كان الخطأان الأخيران لدي هما ما أغضباه كتبت «قد تعتقد أنني جريء كي أخطط كل ذلك ولكن إذا لم أخبرك بما أفكر وكيف أشعر لن يكون عندئذٍ هناك من ألومه سوى نفسي». وكانت إ جابته المتسرّعة: «جريء؟ لا. أحمق؟ نعم».

لا نيوهارث ولا كيورني أعطياني المذكرة المعلّمة مشكورين. في الواقع أنني حتى لا أعرف شيئاً عنها حتى كتاب 1987، عن السنوات المبكرة من «يو. أس. أيه. تودي» MCpaper الذي وضعه بيتر بريتشارد، الذي أعاد إنتاجه بصورته الكاملة. إلى جانب حقيقة أنني صدمت منذ أعطى نيوهارث المؤلف إذناً بإعادة طبع المذكرة فقد صدمت بالحقيقة اللاذعة لتعليقاته. تصفحتها ذات مرة فازداد غضبي، ثم أغلقت الكتاب ولم

أعد أنظر إليه مرة أخرى. ماذا كانت النقطة الأساسية؟ كانت المذكرة في ذلك الوقت نشرة قديمة جامدة ولا تستحق بالتأكيد الوقوف عندها.

عندما شرعت في وضع هذا الكتاب بعد قرابة عشرين سنة، ألقيت نظرة على Mcpaper وعلى المذكرة سيئة السمعة، ووجدت نفسي مدهوشاً تجاه رد فعلي. بدلاً من أن أقرأ تعليقات نيوهارث توثقت الآن أنه قام ببعض الأمور الصحيحة (ولو على وجه غير ناضج) لشيء واحد كان من الخطأ من جانبي أن يكون لدي نمط مساعد استناداً إلى مذكرة موثوقة، إذا كانت محتويات المذكرة موثوقة حقاً، يجب ألا تكشفها لأي أحد؛ نظراً إلى أن من السهل جداً والمغري فيما يخصّني ذلك الشخص عندئذ أن يخبر آخرين. والأكثر أهمية أنني كتبت مذكرة مملوءة بالأسباب لماذا كنت قلقة بشأن إهمال ملحوظ. لماذا كان على نيوهارث أن يهتم بذلك؟ لم يكن عمله أن يرحب بفروري أو بي. كان عمله أن يرضي المحللين في «وول ستريت» والتوثق من أن «يو. أس. أيه. تودي» باقية حية.

لم أقدم في مذكرتي أي اقتراح عن كيفية تحسين الجريدة، ولكن فقط اقتراحات عن كيف أُرضي رغبتي في توسيع مسؤولياتي والترقي في الشركة. لقد فقدت النظر إلى الصورة الكبيرة، ونتيجة لذلك لم أكن وحدي غير راضٍ، لقد كان رؤسائي غير راضين معي.

عرض نيوهارث في Mcpaper مقتبساً هذه الملحوظة في أعقاب حدث المذكرة «عندما عادت كاثي إلى التركيز على الإعلان والتوقف عن التظاهر بأنها تستطيع أن تدير المشهد كله، أصبحت مؤدية ممتازة».

سأقر بأنني لا أحب قراءة تلك الكلمات حتى الآن، ولكن مهاراتي في الإعلانات كانت العنصر الحاسم لتحريك «يو. أس. أيه. تودي» إلى الأمام وسلطتي داخل الشركة متعادلة بمقدار نجاحي في تلك المهنة. إن الخبرة والنتائج هي ما تهم أكثر من أي شيء آخر في أي شركة، ولكن بوجه خاص في جريدة كبيرة مثل «يو. أس. أيه. تودي». ولذا عندما لا يكون ثمة خطأ بالتطلع إلى مستويات أعلى، أو تعلم شيء ما جديد، لا تنس أين تكمن قوتك حقاً.

ما يستدعي الاهتمام بتعريف آخر للسلطة:

**السلطة: فهم ما تستطيع وما لا تستطيع السيطرة عليه**

أخبرتك في الفصل الثالث عن زميل اعتاد أن يقاطعني في الاجتماعات، وكيف أخذت على نفسي عهداً بأن أركز على الجوانب الإيجابية لعلاقتنا، هذا ما حسن علاقتنا كثيراً. كان الدرس في ذلك الفصل أنه يجب عليك ألا تشخصن أشياء ليست شخصية. ولكن الدرس الثاني الذي يوازيه في الأهمية هو أن عليك أن تتعلم ما لا تستطيع أن تضبطه، ثم ألا تضيع الوقت في محاولة ضبطه. هنا بعض الأمثلة القليلة الأخرى لأريك ما أعني.

قدمت لي زميلة ذات مرة نصيحة غير ملحة ولكنها متبصرة جداً عن فيكتور غانزي الذي أصبح رئيس في حزيران عام 2002 ، قالت: «سأخبرك شيئاً مهماً يا كاثي. تذكري فحسب أنك لا تستطيعين التفوق على فيكتور. إنه يعمل سبعة أيام في الأسبوع ونادراً ما يأخذ إجازة».

قد لا يعمل فيكتور سبعة أيام كاملة كل أسبوع، ولكنه يعمل حقاً ستة أيام على الأقل، وعادة ستة أيام ونصف اليوم. سيكون من السهل فيما يخصني أن أشعر أن عليَّ أن أماثل ساعاته لأثبت جدارتي للعمل، ولكن ذلك لم يكن ضرورياً. كيف يعمل الناس وكم يعملون، جزء مهم جداً من DNA لديهم. الشيء الوحيد الذي تستطيع أن تضبطه هو برنامجك الخاص، ومعدلك الخاص من الإنتاج. لذا، في حين يجب عليك أن تجاهد من أجل إنجاز عملك بما يكفي، لا تشعر أبداً أن عليك أن تعمل ساعات لا حصر لها من أجله.

في بيئة أي مكتب ثمة عوامل كثيرة لا تستطيع ضبطها – أشدها تميزاً غالباً ما يكون شخصياً على نحو متبادل.

الناس يزعج بعضهم بعضاً، ويدوسون على أصابع بعضهم بعضاً، وينافس بعضهم بعضاً في العمل، وفي بعض الأحيان، في الطرف الثاني من الطيف يتشابكون بوجه غير مناسب مع بعضهم. كان لدي عند نقطة واحدة في وقت أبكر في مهنتي رئيس متزوج كان لديه قضية مع شخص تابع له – وضع حرج جعل كل حياتنا أكثر تعقيداً، ولكنني

لم أستطع أن أفعل شيئاً حيال ذلك. كان من السهل أن تنزعج من الوضع، ولكن إلى أي نهاية؟ الشيء الوحيد الذي تستطيع أن تفعله أن تقبل مالا تستطيع أن تغيره وتعمل فيه؛ ذلك يسمح لك باليسير من القوة عليه.

هذا لا يعني أنه يدل على أنك يجب أن تقبل جميع الأوضاع دون شكوى، ولكن في بعض الأحيان أنت تغرق حتى رقبتك في مجهود لأحداث تغيير إيجابي. البراعة في تحديد متى تختار تلك المعركة؛ لأن

**القوة = اختيار معاركك بعناية**

هارست شركة قام بها أفراد ذوو تاريخ طويل وغنى. سبعة في مجلاتنا – كوزموبوليتان، و«المدينة والريف»، و«العناية الجيدة بالمنزل»، و«الكتاب الأحمر»، و«الميكانيك الشعبي»، و«البيت الجميل» و«بازار هاربر» – جميعها عمرها أكثر من مائة سنة. نحن فخورون بإرثنا، ولكن علينا أيضاً أن نلبي طلبات التغيير في سوق القرن الحادي والعشرين.

الرمز الأوضح لهارست الذي يدفع إلى المستقبل هو بناؤنا الجديد في منهاتن وسط المدينة. «برج هارست» الذي صممه المهندس المعماري ذائع الصيت لورد نورمان فوستر، وأنجز عام 2006 بناء، بوجه ملائم، ناطحة سحاب بنيت على أثاث بناء هارست التاريخي المتميز ذي الطوابق الستة في 300 ويست، شارع 57، كان أول ناطحة سحاب تقام في نيويورك بعد هجمات 11 أيلول، 2001، والبناء «الأخضر» الأول في المدينة ليلبي المعايير البيئية الرفيعة لشهادة «غولدليد»، بزجاجه الأملس، وواجهته الفولاذية، ومقهاه المفتوح، ومركز التجهيزات، وعناصر التصميم الفني، إنه حقاً بناء المستقبل.

كان كل عنصر محتمل في أثناء تصميم مظهر البناء، يجري التفكير فيه ملياً ويناقش ويجري التداول بشأنه من حجم المكتب إلى البلاط، إلى الحمامات كان كل شيء يخضع للتدقيق، ومن ذلك غرفة الطعام وتأمين التجهيزات الخاصة بها التي تعد حجر الزاوية في بناء هارست.

كانت غرفة الطعام الأساسية، وغرفة المعيشة الملحقة بها مشهورة. كانتا مزينتين بمفروشات من طراز عريق، ومجموعة متميزة من زجاج القرن الثامن عشر على شكل خوابير مستديرة، وطبعات أولى من كتب الطبخ، كانت لحظة تذكارية حية رائعة من التاريخ. وشهدت على مر السنين أكبر الأسماء في عوالم الإعلام والسياسة والتسلية أحداثاً ولقاءات مهمة هناك، وانصقل عبيرها مع الزمن.

لم يجد بعضهم، نظراً إلى الإحساس المستقبلي للبرج الجديد، معنى في إعادة إبداع غرفة الطعام وغرفة المعيشة التقليديتين. ومع أنني كنت معنية جداً بخطط البناء فإنني لم أعط انتباهاً وثيقاً إلى مكان وتصميم غرفة الطعام - حتى أحد الأيام عندما اجتمعت مجموعة منا لمراجعة الخطط وإيجاد ممشى لطابق معهد بحث إدارة الممتلكات والتجهيزات الخاص حيث سيكون موقع غرفة الطعام.

كان رئيس فيل غانزي من بين أولئك المجموعة. تحركنا ببطء عن الطابق في مجموعة، نتطلع إلى لمسات تصميمية مختلفة ونناقش النقاط الأجمل لألوان السجاد. وعندما وصلنا إلى المنطقة حيث كان من المقرر أن تكون غرفة الطعام، كنت أستطيع أن أرى فيل قد بدأ يتوتر.

أزيلت غرفة المعيشة الجميلة المتميزة؛ من أجل مساحة مفتوحة، وغرفة الطعام نفسها قد تحولت إلى غرفة زجاجية وفولاذية معاصرة كشأن بقية البناء. الصفة الأثرية القديمة المتصدعة التي جعلت الغرفة الأصلية خاصة جداً قد ولّت. التفت فيل إلي وقال «حسناً، إذا كان هذا ما تريد فإن «غرفة تدبير شؤون المنزل الجيدة» تحولت إلى غرفة طعام، هذا حسن. كان وجهه جامداً كلوح من آجر، «ولكنني لن آتي إليها أبداً».

ثم قام فرانك بيناك، نائب رئيس الهيئة وخليفة فيل (المدير التنفيذي CEO) بمعارضة؛ جميع رؤساء الولايات المتحدة في حياتنا باستثناء بيل كلينتون وجورج دبليو. بوش جلسوا في غرفة الطعام هذه: «إنها قطعة من تاريخنا. ولكن إذا كان هذا كل ما تريده...».

لم أكن مهتماً بمخططات البناء، ولكن كان من الواضح ما الخطوة الضرورية الآتية. حَضضتُ فريق لورد فوستر الهندسي أن يعيدوا التفكير في الخطة، وترميم غرفة المعيشة، وعودة التصميم الأصلي إلى «غرفة تدبير شؤون المنزل للطعام». ربما قد تبدو أقل تماسكاً من الناحية الهندسية المعمارية. ربما كانت تعبر عن إيماءة غير مشجعة في الماضي في بناء كُرّس للمستقبل. ولكن كانت هذه معركة واحدة عرفت على الفور أنه لا يجب أن نخوضها. أخذنا الرسالة فقط عن ما أراد رؤسائي، وقمت بأقصى ما عندي كي أرى أنها نُفّذت.

كانت إعادة إنجاز طابق مكلفة مع استمرار البناء، واقتراحاً مستهلكاً للوقت، ولكنه كان يستحق ذلك بوجه مطلق.

كيف تستجيب عندما:

- يقدم أحدهم في العمل رأياً لا توافق عليه؟
- يتخذ زملاؤك قراراً تشعر أنت أنه غير مساعد؟
- يبدأ فريقك بالتحرك في اتجاه تعتقد أنه خاطئ؟
- يعمل رئيسك على أن يتجاوز قراراً اتخذته؟

سيكون الجواب الأبسط أن تجيب على جميع هذه الاوضاع بالإعلان عن عدم الموافقة. ولكنك ستضع نفسك في موقف أقوى بكثير إذا أخذت وقتاً كي تقرر متى تستجيب، ومتى تدع شيئاً يسقط. اسأل نفسك كم ستكون النتائج جدية، وكيف من المحتمل أن تنجح في تغيير عقول زملائك. هل سيكون إنفاق وقتك وطاقتك أكثر ربحاً في أمور أكثر ضغطاً؟ هل من الأعقل إنقاذ رأسمالك السياسي من أجل معركة أكثر أهمية؟ خذ بالحسبان جميع هذه الأسئلة قبل أن تتخذ خطوتك؛ لأنه لا توجد معركة تستحق القتال من أجل القتال.

كما تستطيع أن ترى القوة ضمن مكان العمل غالباً ما تكون شديدة الارتباط بالضبط.

ولا أعني بعملية الضبط ما يفعله الآخرون – أنا أعني ضبط ما اخترت القيام به. إليك مثال آخر:

**القوة = ضبط تدفق المعلومات**

ذهبت في الصباح الباكر في يومي الأول في «يو. أس. أيه. تودي» لأجد مكتبي وأستقر فيه.

أنا لم أشاهد قط مكتبي من قبل، منذ كان في مقر رئاسة «يو. أس. أيه. تودي» في واشنطن المقاطعة، في حين كانت جميع مقابلاتي قد جرت في نيويورك، لذا كان عليَّ أن أسأل أحدهم كيف أصل إلى هناك.

ولهذا كنت مدهوشة جداً عندما سرت إلى حفل الاستقبال واكتشفت رجلاً جالساً هناك.

قال وهو يقفز من كرسيه ويمد يده: «مرحباً كاثي» أخبرني باسمه، وأخبرني أنه كان مُحللاً في وول ستريت، وقال: «أقوم بإجراء مقابلة مع آل نيوهارث في نحو ساعة. هل لكِ أن تمضي معي بعض الوقت قبل ذلك؟ أحب أن أسألك بضعة أسئلة».

قلت: «هل تسخر؟ اصغ، هذا يومي الأول في العمل - لا أعرف أي شيء بعد. إذا كنت حمقاء كثيراً بحيث أتحدث إلى محلل بشؤون «وول ستريت» هذا الصباح فلسوف أُطرد بعد ظهر هذا اليوم. ضحك وقال: «آسف» وخرجت بسرعة وراءه إلى القاعة في الأسفل.

بعد ساعة أو نحو ذلك اتصل بي آل نيوهارث قال «كاثي أنت لم تخبري ذلك المحلل أي شيء، هل فعلت؟ أكدت له أنني لم أقل كلمة واحدة. لماذا أريد أن أتكلم في يومي الأول، عندما كنت ما أزال أتعلم موقع الأرض؟ قال وقد بدا مسروراً: «حسناً».

برغم هذا، شعرت في أثناء وقت قصير بثقة أكبر في فهمي للأرقام، وردود أفعال المعلن، والعمل التجاري بصورة عامة. وهكذا عندما دُعي فريق الإدارة لغانيت و«يو. أس. أيه. تودي» لحضور المؤتمر الإعلامي لأولئك المحللين أنفسهم من «وول ستريت» كنت واحدة من المديرين الذين دُعوا إلى المشاركة.

آل نيوهارث الممثل الذكي والمرح دوماً قدم حديثاً لطيفاً مفعماً بالنكات وبعض الشرائح الزجاجية تبين صورة غانيت المالية البارزة على مدى كثير من السنوات. وبعد ذلك حفظنا ما جاء في قاعة الاستماع من أجل أن نذهب إلى حفل الاستقبال المغلق.

عندما خطوت إلى المدخل أحاط بي فجأة عشرون شخصاً من الحاضرين على الأقل، جميعهم يطرح أسئلة عليَّ: متى ستصبح الجريدة مربحة يا كاثي؟ كيف تبدو أرقام إعلانك؟ وذلك التساؤل التقليدي لـ «وول ستريت» «كيف سيبدو الربع الآتي؟».

رآني نيوهارث في وسط المكان وسرعان ما اقترب مني. لمس كوعي وهمس بجملة واحدة في أذني قال «كاثي لا تخبريهم بأكثر مما تعرفين».

كان نيوهارث يعلم أنها غريزة لدى الناس بأن يرغبوا الظهور كما لو أن لديهم جميع الإجابات، مع هذا. بقدر ما كانت نصيحته بسيطة، إنها من النوع الذي يسهل نسيانه في الحال. ما إن همس نيوهارث بتلك الكلمات، أكدت جازمة أنني لم أتصل بأي عضو - حركة تحميني من قول أي شيء أسفت عليه أو القيام بوعد لا أساس له. والأهم من ذلك فإن هذا سيحمي الشركة من أن يحدث أي شيء ساذج يمكن أن أكون ميّالة إلى قوله.

هناك أيضاً لازمة طبيعية لـ «لا تقل لهم أكثر مما تعرف». إنها هذه: «لا تقل لهم أكثر مما سئلت عنه».

سواء كنت تتعامل مع صحفي، أو محلل، أو زبون محتمل لا تدع لسانك ينطق بسبعة وعشرين موضوعاً مختلفاً إذا كان أحدهم يسألك سؤالاً مباشراً، لسبب واحد، يمكن أن توقع نفسك في إشكال. رأيت مسؤولي مبيعات يتحدثون عن أشياء لا علاقة لها بالمبيعات؛ لأنهم لا يستطيعون التوقف عن الثرثرة عن مسائل جانبية غير ملائمة. ولسبب آخر، من الممكن أن تكشف عن معلومات يكون من الأفضل أن تحفظها لنفسك. لذا ضع غطاء عليها، وحافظ على ضبط معلوماتك.

جميع هذه الاقتراحات مفيدة إذا كنت تتعامل مع الآخرين في مكان العمل. مع هذا فإن السلطة لا تتعلق فحسب بعلاقاتك الخارجية.

هل لاحظت في أي وقت، عندما يدخل بعض الناس إلى غرفة، تبدأ الطاقة تتغير؟ بعض الناس يشيعون ثقة بالنفس بقدرة خارقة، وكل واحد في الغرفة يستطيع أن يشعر بذلك. إنهم يملكون، بغض النظر أين يكونون في تراتبية المكتب، ما يبدو قوة فطرية بامتلاك تأثير إيجابي على الآخرين.

من أين تأتي هذه القوة؟ هل هي شيء ما ولدت به أم أنها شيء ما تستطيع أن تنمّيه؟ على الرغم من أن بعض المحظوظين يبدون حقاً أنهم ولدوا مع موهبة قيادية، فإنني أعتقد أن تطور قوتك من شحذ ثقتك وقوتك الشخصية. وهذا ليس بالأمر الصعب كما يمكن أن تفكر. ابدأ بهذه الفكرة:

**القوة = معرفة نقاط قوتك وضعفك**

تقرر منذ عدة أشهر مضت، أن يلتحق رجل معروف جداً ومصمم ملابس ناجح، رجل غزا عالم الموضة، بغداء رسمي في مانهاتن. في يوم الحدث طلب من مساعده أن يخبر المنظمين. وكان من المقرر أن يلتحق بالغداء أيضاً. عضو سابق معروف جيداً في المكتب الرئاسي، وكان لدى المصمم طلب خاص أراد أن يضمن ألا يجلس قرب ذلك الشخص. وما حدث أن عالم السياسة كان خارج منطقة راحته، ولم يشأ أن يضع نفسه في وضع يشعره بالإحراج. كان المصمم يعرف ما يمتاز به وما لا يمتاز به، وكان حريصاً بوجه خاص على ألا يكشف مداه الضيق في موضوعات المحادثة في جلسة عامة حيث يمكن أن يحطموا صورته.

يمكن أن يبدو هذا مثالاً بالغاً لتغطية إستراتيجية لقصورك، فبعد كل شيء فقد المصمم فرصة مقابلة شخص رائع، ودفع حدوده الخاصة. ولكن الدرس الثمين الأساسي ما يزال ثميناً. اعرف ما أنت جيد فيه وما أنت غير جيد. وإذا كنت قادراً على العمل بضعفك وأن تظهر قواك فإن الفوائد في كل من العمل وفي حياتك ستكون ضخمة.

كنت دائماً من جانبي منجذبة إلى التسويق، والمبيعات، والجانب الخلاق في مجال النشر أحب أيضاً العمليات والتحليل، ولكن الكثير جداً من المعلومات والكثير من الأوراق المنشورة تجعل عيني تزيغان. أنا لست يائسة بهذا الشأن، أنا فقط أفضل الإستراتيجية الشاملة على تحليل الأوراق المنشورة.

ولذا أظهرت اهتمامي على مدى السنين على معالجة هذا الضعف – قمت بدورات في الإدارة المالية، وكنت أطلب المساعدة عندما أحتاجها، وعدم الخوف من أن أدع الآخرين يقومون بالشيء الذي يتفوقون به.

لا معنى فيما يخصّني أن أتظاهر بأنني إنسان عظيم البراعة في حين أنني لست كذلك. ولكن ماله معنى أن تظهر علامات قوتك والتثبت من أن فريقك يعرف أين يمكنك أن تضيف القيمة العظمى.

الطريقة التي يفهمك بها الآخرون هي عنصر ضخم في حساب القوة، لذا لا تخف من محاولة التأثير في معتقدات الآخرين. بالإضافة إلى وضع ذلك في ذهنك تذكر هذا أيضاً:

| القوة = ألا تتعلق كلية بفكرة قوية |
| --- |

نحن نشرع في هذا الدرس دون سرعة شديدة؛ لأن الحديث الطويل عن القوة يجعلني غير مرتاح. أنا أتردد قليلاً دوماً عندما يسألني أي واحد عن «قوتي» في هارست أو في عمل المجلة. إن ذلك ليس السبب بالتأكيد في أنني أفعل ما أفعل، وبصراحة، إنه عرضي من عدة جهات إزاء ما أقوم به.

جيف إيميليت رئيس CEO وجنرال إلكتريك لديه رد فعل مشابه لفكرة القوة. إنه يحللها بهذه الطريقة «لم أسعَ قط إلى القوة، ولكنني أفهم أنني أملك عملاً قوياً». الفرق حاسم.

تعلقك بفكرة أنك قوي شخصياً أسرع طريقة لخسارة الرؤية الصحيحة للأشياء وفقاً لأهميتها. يمكن أن تكون القوة تأثيراً جانبياً لنجاحك، ولكن يجب ألا تكون الهدف النهائي. إذا كنت تسعى إلى القوة من أجل القوة فسوف تنجح فقط في إبعاد نفسك عن إدارتك، وفريقك، وأهدافك، ولكن إذا كنت تقوم بعملك جيداً ركز على قواك واعمل على ضعفك، ستحصل على القوة بوجه طبيعي على الطريق. تذكر فقط أن تحافظ على رؤية متوازنة.

أحد استشهاداتي المفضلة عن المحافظة على الرؤية تعليق تشارلز أوفربي في «يو. أس. أيه. تودي» كنا في واحدة من الحفلات السخية المتعددة التي رافقت انطلاقتها، وكان يتحرك بسرعة للتثبت من أن كل شيء يجري على ما يرام. قمت بتعليق عن كيفية قيامه بكل العمل المنهك، وسكت قليلاً قبل أن يلتفت إلي بطريقة مسرحية «أنا أيضاً قد ملأت وعاء القريدس».

ضحكت ولكن ذلك الاستشهاد ظل يلازمني في جميع تلك السنين. ما كان يقوله تشارلز حقيقة هو أنه لا يوجد عمل كبير جداً ولا عمل صغير جداً، بغض النظر عن تحركك صعوداً في سُلَّم المهنة. أشعر بالشيء نفسه - أنا سعيدة أن أبدأ العمل من أجل الحصول على غرفة جاهزة لاجتماع أو حدث ما، وعندما أشاهد فناجين قهوة فارغة أو غطاء مائدة متشابك في غرفة الاجتماع لا أستدعي أحداً ما؛ كي يهتم بها، بل أقوم بالتنظيف بنفسي. الرسالة الأساسية هي: لا تدع زيادة القوة لديك تقودك إلى الغرور.

إنها تساعد على أن تتذكر ألا تجعل من نفسك جدياً جداً بسمة مشابهة. أنت مكبّل بارتكاب الأخطاء -جميعنا مقيدون- وصدقني إنك ستكسب احتراماً أكبر كثيراً إذا كنت تستطيع أن تضحك على نفسك أكثر من أن تصبح مرتبكاً أو متجهم الوجه. أن تكون في موضع قوة لا يعني أنك لا تستطيع أن تكون إنساناً. والحق أنه بقدر ما تكون مهتماً بشأن موقف صعب، يزداد ارتباط فريقك بك ويتحفز بالعمل من أجلك.

من الغريب أنني حين كنت أكتب هذا الفصل صادفتني لحظة محرجة لا تصدق في اجتماع لجنة التعويض هيئة كوكا كولا، التي أرأسها. لما كنا مستغرقين في اجتماعنا مدة ساعتين، شعرت بألم في ظهري، لذا قررت أن آخذ حبتين من «الأدفيل»3 بحثت في محفظتي وتناولت علبة الحبوب، وبلعت حبتين.

وفي حين كنت أبلعها ثبت لي أن هذه الحبات ليست «أدفيل» مطلقاً — كانت «أمبيان»4، دواء قوي للنوم احتفظت به من رحلة عبر البحار كنت أتناوله أحياناً عند الإعياء.

شهقت. قلّبت النظر في الغرفة حيث كان يوجد ثمانية من أعضاء المجلس بالإضافة إلى موظفين.

عرفت أن ثمة اجتماعاً آخر ينتظرنا وعشاء مُحضّر لتلك الليلة. ولكنني عرفت أيضاً أني لن أكون في أي منهما؛ لأنني سأنام سريعاً في أثناء عشرين دقيقة ومن المحتمل ألا أصحو حتى الصباح.

لما كنت أشعر بالارتباك بعثت بملحوظة إلى مدير كوكا كولا: نيفيل أيسدل الذي رتب لي على جناح السرعة مرافقاً ينقلني إلى الفندق. تمايلت في أثناء ذلك حتى وصلت إلى

مكتب أمين السر. طلبت طبيباً، الذي أكد لي أنني سأكون على ما يرام ولكن عليَّ أن أتوقف عن العمل عدة ساعات. وهذا ما حصل فعلاً. كثير من الإعياء من أجل التقاط فكرة القوة! الشيء الوحيد الذي التقطته في تلك الليلة كان نومي.

| القوة = معرفة أنه لا يجب رمي القنابل |
| --- |

هل كان لديك في يوم من الأيام رئيسة:

- طردت نصف فريق العمل في حين كانت تبدأ عملها من أجل أن تظهر عضلاتها؟
- حولت مراكز الأفراد حولها، لا لأن هذا لأغراض إستراتيجية؛ بل لأنها أرادت أن تُظهر نفسها.
- تتحمل الكثير من أجل أن تلقي الملامة على الموظفين التابعين إليها عندما أخفق مشروعها؟

يبدو أن بعض الناس يعتقد أن القوة الحقيقية يجري التعبير عنها بتكسير السوط علانية غالباً، ولكنني أقول العكس. القوة الحقيقية تحفز الفريق وتلبي أهدافك دون قرقعة السوط. إنها تملك الثقة –الثقة بالنفس وثقة فريقك– لجعل الأشياء تحدث دون حاجة إلى إرهاب بالصياح.

كنت أعرف سلفاً في بداية انطلاقي في هارست أننا كنا نحتاج إلى أن «تنفخ الغبار خارج الستائر».

كان لدى الشركة سمعة أنها راسخة ولكنها تقف على خطوة من الرضا الذاتي. كنا نحتاج إلى نفخ طاقة جديدة.

وكان أحد الأسباب لتوظيفي أن أوفر هذه الطاقة. مع هذا لم أقتحم بلهب البازوكا. آخر شيء كنت أريد القيام به أن آتي وأهزّ الأمور من أجل أن أهزها فقط ما قد يؤدي إلى جَيَشان وعدم ثقة في جانب إدارة هارست، بدلاً من ذلك بدأت أتعرف إلى الناس عن طريق طرح أسئلة والإصغاء، متحركاً عن عمد بدلاً من الاندفاع بأجندتي

الخاصة. إنني في الواقع تحركت ببطء كاف بحيث بدأت تظهر سريعاً مواد إخبارية صغيرة في وسائل الإعلام في نيويورك تتساءل ماذا كنت أعمل في موقعي الجديد وماذا كنت أنتظر في هذا العالم.

لم أُبال بالأسهم الطائرة نحوي في تلك الأشهر القليلة الأولى؛ لأنني كنت أعرف أنه في الوقت المناسب ستظهر التغييرات التي التزمنا بها في هارست لكل شخص. كان جزء مني بالطبع يريد أن يردَّ على انتقاداتي، من أجل أن أريهم أن لدي كل الرغبة في إحداث أنماط التغييرات التي تريدها الشركة. ولكن أيّها أهم: إحداث التغييرات وفقاً للجدول الزمني للانتقادات أم إجراء التغييرات بطريقة أكثر فائدة للشركة؟

ضع ذلك الطريق. لا تهم الراحة المؤقتة التي يمكن أن تشعر بها.

كيت وايت، المحررة المسؤولة في «كوزموبوليتان» تسمي هذا مقاربة «الاحتراق البطيء» بدلاً من الاندفاع. اتخاذ القرارات المندفعة التي يمكن أن تتحول إلى أن تكون قليلة التقدير، خذ الوقت للتحرك قدماً ببطء وثبات. وإذا لم تسر الأمور في طريقك، تذكر الدرس الآتي

**القوة = معرفة كيف تدع الأمور تمشي**

في بداية هذا الكتاب كتبت عن جعل حياتك «منطقة حرة من الضغينة»؛ لأنه في حين قد يبدو شعوراً طبيعياً، بل أحياناً من الضروري أن تحبس الضغينة؛ لأن الإنسان الوحيد الذي ستؤذيه في النهاية هو أنت.

ويصبح الشيء نفسه فيما يخصّني عاطفة منحرفة: الأسف.

عندما ترتكب خطأً، هل تضطرب بأن تدعه يرحل؟ هل سبق لك أن أنفقت أياماً أو حتى أسابيع توبخ نفسك؛ لأنك أغمضت عينيك عن شيء ما؟ إذا كان الأمر كذلك فأنت وحيد بقسوة، ولا سيما فيما يتعلق بالمرأة. ففي حين أن الرجال غالباً ما يميلون أكثر إلى لوم عوامل خارجية على مشروعات فاشلة فإن النساء يملن إلى لوم أنفسهن. لا أحد يريد

أن يرتكب خطأ بالطبع، ولكننا جميعاً نخطئ. لذا فإن المفتاح هو التحرك بسرعة، وألا تسمح للأسف على هزيمة النفس.

ارتكبت أشكال الأخطاء كافة في العمل، وبعضها غريب حقاً. وتعاملت مع كثير من مديري العمل الذين لم يكن لديهم وخز للضمير عن إخباري بدقة ما ارتكبت من خطأ، بعبارات فظة وشديدة. وإذا احتجت ثلاثة أيام كنت أنتقد، لم أستطع أن أتخذ أي إجراء في عملي. لم يكن هذا مضيعة للوقت والطاقة، إنه يبين أيضاً كيف ينظر الآخرون إلى خطئك، وبعبارة أوسع كيف ينظرون إليك. وإذا ندمت على خطأ، سوف يفترض آخرون أن هذا أسوأ مما كان يحتمل. ولكن إذا تحركت بسرعة، مقلصاً الخطأ، فسيكون لديك السيطرة على كيفية تفهم الآخرين للخطأ.

عندما أطلقت كوندي ناست، إحدى منافسينا، طبعة من مجلة «غلامور» في المملكة المتحدة، كنت أعتقد أن طبعتنا الإنكليزية من «كوزموبوليتان»، التي كانت نجاحاً كبيراً في ذلك السوق، سوف تحافظ على قيادتها. في خطبة أمام تجمع كبير لمحرري «كوسمو» الدوليين أبديت ملحوظة تقول: إن «كوسمو» البريطانية سوف تكتسح «غلامور» البريطانية «مثل مدرّع 5 صغير على الطريق». كنت أعرف أن تعليقي المرتجل كان حاداً، ولكن ما لم أره أن أحدهم سوف يسربه إلى الصحافة. إنه لم يكن قطعياً شيئاً ما أردت أن أراه مطبوعاً! ومن أجل جعل الأمور أسوأ، عندما أصبحت «غلامور» البريطانية ناجحة، اقتبست الملحوظة كمثال على أنها اعتداد بالنفس من جانبي.

لم تكن لحظتي الأروع. لقد قللت من قدر منافستنا، وكان من السهل أن أشعر بالضيق بشأن ذلك.

مع هذا فإنها في النهاية لا تساعد أي واحد إذا بقيت على أخطائك أو توبخ نفسك. بدلاً من ذلك عندما ترتكب خطأ خذ ملحوظة عما يمكن أن تفعله بوجه مختلف، وتعلم ما تستطيع من أجل تجنب ارتكاب الخطأ نفسه ثانية.

من المهم أن تضمن لنفسك مهلة كي تعود عن الخطأ، والأكثر أهمية أن تضمن ذلك للآخرين. إذا كان أحدهم في فريقك يغمض عينيه سوف يكون من المفيد أن تنصح ذلك الشخص (كما سوف نكتشف في الفصل الآتي).

ولكن الأكثر أهمية أن تحثهم على أن يسألوا السؤال الجوهري «ماذا نستطيع أن نتعلم من هذا؟» لماذا لا تجعل إجابتك على الأخطاء بنَّاءةً بدلاً من أن تكون هدَّامة؟ إن هذا سيساعد معنويات رفيقك ويجعل من السهل على كل واحد أن يتحرك إلى الأمام. اجعل مكان عملك- وحياتك- منطقة حرة للندم.

كلما تعمقنا في هذا الكتاب سوف تجد على نحو أوسع أن هذه الدروس تنطبق على حياتك الشخصية والعملية. إن تعلّم أن تصد نفسك عن الأخطاء مهارة سوف تغنيك أكثر بكثير عن ساعاتك في المكتب إنها تؤثر في كيفية شعورك تجاه نفسك على مستوى أساسي. وبقدر ما تستطيع أن تقترب من قراراتك وإنجازاتك بموقف إيجابي أصبحت أكثر سعادة، وكل شيء آخر ينمو من هناك.

ربما سمعت بنصيحة ثيودور روزفلت «تحدث بنعومة ولكن احمل عصاً كبيرة» عدة مرات، ولكن هل فكرت كيف يمكن أن تطبق في مكان العمل؟ كما بيّنا في القصص المذكورة آنفاً، من الأفضل أن تستخدم القوة في مكان العمل بحذر. بنظرة ترفع الناس إلى أعلى بدلاً من القذف بهم إلى أسفل. أنت لا تستطيع أن تكون ببساطة نبيلاً دون إيجاد أساس للقوة والثقة أولاً، وإلا فإنك ستنتهي إلى فوضى. استخدم قوتك بحكمة، ولكن

**لا تكن خائفاً من لكْم أحدهم**

كان عندي قبل وقت قصير في مكتبي محررة تتحدث عن مجلتها ومقاييس عملها. استطردت طويلاً في وصف اتجاهات، ومعلومات، وبحث، وديموغرافيا، ومجلات أخرى، وما خطر ببالها. المناقشة، إذا استطعت أن تسميها كذلك، لم تكن مركزة، وإضاعة للوقت. لا وقتها فحسب بل وقتي أيضاً. قلت بسرعة أخيراً «توقفي!»، اصغ إلى نفسك! أنت تتحدثين عن كل شيء تحت الشمس ما عدا القراء، عندما يكونوا اهتمامك الأول.

تحتاج إلى أن تركز على من تكتب وتصدر هذه المجلات، لا على مجموعة من الديك الرومي.

حملقت إليّ دقيقة مدهوشة بصمت. شعرت بوضوح أن تعجبي كان قاسياً، ولكنني استخدمت تلك النبرة عمداً. كنت بحاجة إلى أن أصدمها بالواقع وهو أن مقاربتها كانت خاطئة، وإخبارها ذلك بطريقة مهذبة لن يعطي التأثير نفسه. ومع هذا فهي قد لا تحب ذلك، إلا أنها أنجزت ما كنا نحتاج إليه: توقفت عن الاختفاء خلف بحث الزبون وبدأت ترى القراء بوصفهم بشراً.

أنا لا أستخدم غالباً نبرة فظة، وذلك يعود إلى حد كبير إلى أنني نادراً ما أحتاج ذلك. الناس الذين يتعاملون معي يعرفون أنني قد أوبخهم إذا اقتضى الأمر – ولكنهم يعرفون أيضاً أنني (1) لن أفعل ذلك إلا إذا كان هناك مسوّغ. (2) أنني لن أحمل عليهم. (3) عندما يرتكبون خطأ، سأخبرهم بالطريق الصحيح على حدة. ووجدت على مر السنين أن المحافظة على هذا التوازن هو أفضل وأعدل طريقة لجعل الناس على الطريق السليم ومتحمسين.

لم يكن من دواعي الدهَش أن آل نيوهارث كان أستاذاً في جعل الناس مفعمين بالنشاط كان يجب أن يتفحص الأمور في أوقات عشوائية، كي يتوثق أننا كنا ننتج ما كان يُتوقع منّا. ويخبرنا فاليري سالمبير قصة تقليدية حيث كان نيوهارث مستعداً وكان مضطراً أن ينتظر بقلق إذا كان هناك سبب ما.

أعاد المدير الفني لفاليري تصميم تلك الصفحات بوجه بارز في مجهود لزيادة عائد «يو. أس. أيه. تودي» من الإعلانات المصنعة، مع رقم هاتفي مجاني يمكن أن يستخدمه القراء بطلب إعلانات، في اجتماع بعد ظهر أحد الأيام سألها نيوهارث بارتجال كيف كان رقم 800 الترويجي يعطي ثماراً. قالت له: «عظيم! إنه يرتفع ويسري جيداً. كل شيء على ما يرام».

قال: «حسناً، دعنا نرى فقط كيف يجري بوجه حسن» بدأ يعد الرقم على لاقط الصوت، في حين كان فاليري واثنان من أعضاء فريق الإعلان يجلسون بجمود على الطاولة. كان رقم 800 جيداً، ولكن الآن رأي نيوهارث فيه سيقع على كاهل شخص عشوائي في مركز هاتف بعيد ليس لديه فكرة عن الرئيس والمدير التنفيذي للشركة الذي كان يهتف. التقطت فاليري أنفاسها في حين كان نيوهارث ينتظر بصبر.

رن جرس الهاتف، ورن... ورن ولم يلتقطه أحد.

قال نيوهارث: «ربما اتصلت بالرقم الخاطئ» لا إجابة، لا تسجيل. دعني أحاول ثانية». في هذا الوقت كان فاليري يبدو مريضاً. هتف نيوهارث ثانية، والتقطت عاملة الهاتف المكالمة وأجابت بصوت مهذب مبتهج. ابتسم نيوهارث، وتنفس بقيتنا عن المائدة بتنهيدة ارتياح.

كنا نعرف جميعاً في «يو. أس. أيه. تودي» أن آل نيوهارث يمكن أن يهتف ويدفع أزرارنا مهما كنا نعمل. لم يكن من النمط الذي يسأل ببساطة ويأخذ بكلمة أحدهم – كان يريد أن يرى بنفسه. ولهذا كان يذهب دوماً بوجه مباشر إلى أي شخص كان مسؤولاً، دون أن يبالي ولو قليلاً بالبنية التقريرية أو البروتوكول. كان ذلك مثيراً للأعصاب بالتأكيد ولكنه ساعد أيضاً على أن يجعلنا نعمل بمستوى إنتاجي رفيع.

## خذ السُلطة بيديك أنت

هل شعرت في يوم ما أنك تستطيع أن تدير الأمور أفضل ممن هم أعلى منك؟ أو أنه كان لديك أفكار عظيمة لتحسين العمل لو أن أحداً ما يصغي؟ ماذا تفعل عندما ترى حاجة في المكتب لا تُملأ، ولديك فكرة كيف تملأها؟

أنت لا تستطيع ببساطة أن تقفز على رئيسك وتأخذ مسؤولية كل شيء بالطبع. ولكن هناك الكثير مما تستطيع أن تعمله مما لا يتضمن أن تقتطع من صلاحيات رئيسك أو تجاوز حدودك. وستجعل نفسك، باتخاذ المبادرة لتحسين عدة مجالات في العمل، أكثر قيمة بكثير فيما يتعلق بالفريق.

لاحظت في أثناء سنتي الأولى في «يو. أس. أيه. تودي» وجود مسافة حقيقية بين فريق الإعلان في الجريدة الذي كنت أرأسه وبقية موظفي الجريدة؛ ففي حين كان أعضاء فريق الإعلان قد جاؤوا من شتى الأنحاء من مجلات أخرى، ووكالات إعلان وما أشبه – جاء معظم فريق التحرير والتداول من داخل الشركة الأم، «غانيت»، لذا كنا دوماً، ثقافياً، من خارج الملاك.

لم يكن هذا عادة مقداراً كبيراً، ولكنه أصبح إزعاجاً في أثناء الاجتماعات الإدارية السنوية لـ «غانيت» في كل سنة ومدة أيام قليلة في أوائل كانون الأول (ديسمبر) كان مديرو غانيت التنفيذيون الكبار، من الإدارة العامة إلى الأقسام عبر البلاد، يتجمعون للتداول عن مستقبل الشركة. كان هناك دوماً خطة شاملة لاجتماعات خلفية وحفلات طعام واستقبالات، ولكن لسبب ما، في ليلة مفتوحة لم يكن هناك عشاء مخطط يتضمن موظفي الإعلان في «يو. أس. أيه. تودي». لذا في حين أن كل واحد آخر – وفيهم مديرو «يو. أس. أيه. تودي» الذين يأتون أصلاً من ممتلكات غانيت الأخرى – كان لديهم مكان ما يذهبون إليه، أما فريق الإعلان فقد تُرك وحيداً.

قلت في نفسي في سنتي الأولى بعد أن تناولت الغداء مع ثلاثة زملاء: هذه إضاعة لموارد الإدارة كنت أعرف أنه لا بد من وجود بديل أفضل، ووجدت ثلاثة خيارات: (1) لا أستطيع أن أفعل أي شيء، وأتغدى فقط مع زملائي ثانية في اجتماع السنة القادمة. (2) أشكو لغانيت بشأن الإشراف. (3) أخذ الأمور بين يدي وأُوجد حلاً.

اخترت الخيار الثالث. عندما انعقد اجتماع الإدارة في السنة اللاحقة، دعوت مجموعة مختلطة من جميع «اليتامى» من أحداث «غانيت» إلى حفلة في بيتي. كان الناس سعداء أن يروا مكاناً يذهبون إليه، سعداء بالشعور أنهم جزء من شيء ما. كانت أمسية لطيفة حقاً، لذا كررت حفل الغداء في السنة الآتية، داعية أشخاصاً وجماعات أكثر. وسرعان ما أصبحت الحفلة جزءاً من اجتماعات الإدارة الأسبوعية– ولم تكن لطيفة فقط بل إنها جمعت الأفراد معاً. لذا فإنه إذا كان القول القديم هو «إذا كنت لا تستطيع أن تضربهم انضم إليهم» فإن الانعطاف الجديد هو «إذا كنت لا تستطيع الانضمام إليهم – اتخذ بادرة وارم حفلتك الخاصة».

* * *

ما كل واحد سيحب ذلك عندما تمسك بالأمور في يديك، ولكن إذا كان ما تفعله سوف يساعد الشركة في النهاية و/ أو العاملين المساعدين معك، لا تدع الشكوك تخيفك. تذكر فقط أنه كلما كنت أكثر ابتكاراً ستكون انتقاداتك أعلى صوتاً.

قلت لرئيس علاقاتنا العامة ديب شرايذ في نهاية سنتي الأولى في «هارست»: «أود أن نضع معاً نهاية عطلة أسبوع عظيمة حقاً لزبوناتنا الإعلانيات، شيء ما ذو محتوى فكري وبرمجة مثيرة. ليس مجرد عطلة نهاية أسبوع للانتجاع، بل انطلاق محفز حقاً». النموذج الذي في ذهني كان عطلة نهاية أسبوع للنهضة في تشارلتون، جنوب كارولينا، تجمّع سنوي حيث يجتمع مئات من القادة السياسيين وقادة الأعمال التجارية، والمفكرين وأنماط إبداعية من أجل مناقشة أفكار والقيام باتصالات.

قدمت أمريكا على مدى عقود جميع أنماط الانطلاقات الموجهة ذكورياً والمركزة على الزبون ورحلات غولف ورحلات صيد، ورحلات كرة البولينغ الفائقة. وقد صورتُ ذلك المكان حيث تُحفّز ذهنياً نسوة من مستوى رفيع من قبل متحدثين كبار، في حين يشاركن في تقلبات العمل في الحياة المنزلية. وبالرغم من المكتسبات التي حققتها النسوة في قوة العمل على مدى السنوات العشرين الأخيرة أو ما يقاربها، لقد اعتقدت أنه حتى النسوة القويات سوف يستفدن من مكان حين يستطعن حقاً وضع درعهن جانباً ويكنّ منتعشات روحياً.

وهكذا عقدت أنا وديب معاً مؤتمراً دُعي ذهن، وجسد، وروح. ثلاثة أيام من الانطلاق مع سماعات وموسيقى وعروض في جو منتجع مريح في فندق ديلانو في «ميامي بيتش» دعونا محررات وناشرات من هارست، وزبائن إعلان نسائي؛ لأننا أردناه ألا يكون فقط مجدداً شخصياً للنشاط، بل استثمار عمل أنيق أيضاً. وصار لدينا على مر السنين نساء مبدعات يشاركن، بما في ذلك المغنيتان ماليزيا أثيريدج، وبينك، والكاتب المسرحي والناشط إيف إينسلر، والكاتب نعومي ولف، والمستشار السياسي دي دي ميرس. ولسوف أخبركم شيئاً لقد قمنا بذلك أربع مرات حتى الآن، وفي كل مرة كانت ساحرة.

ثمة شيء ما عن تفحص أمتعتك عند الباب، وأن تجعل نفسك منفتحة ضمن مجموعة من الزميلات، وهذا منشط على نحو لا يصدق. كان مديرونا وزبائننا يحبونه.

لحسن الحظ أن معظم الرجال في «هارست» -ولا سيما الشباب- رأوا أنها كانت فكرة جيدة. ولكن اثنين من الكبار لم يعجبوا حقاً بفكرة الاقتصار على النساء وحدهن. لماذا نستبعد الرجال؟

فبعد كل شيء لقد عارضت النساء النشاطات المقتصرة على الرجال، فكيف يقبلن أن يختص بهن وحدهن؟

من السهل أن تراجع نفسك - أن تتساءل هل أنا أعرف حقيقة ما أفعل هنا، أو هل هؤلاء الرفاق على حق؟ ولذا كيف تقف في وجه الدفع إلى الوراء؟

الجواب، كما ناقشنا في الفصل الثاني هي أن تركز نظرك على نهاية اللعبة. سل نفسك هذا السؤال: هل نتيجة مباشرتك تساعد الشركة في النهاية؟ في هذه الحالة كانت كذلك بوجه واضح. وفي حين أن اتحاد العقل والجسد والروح ربما أغضب بعض الزملاء الرجال، فقد كان خط القاع غير قابل للمناقشة، النسوة اللواتي يلازمن الرفاق والزبائن وجدن ذلك مفيداً ومنشطاً بصورة لا تصدق. وأقمنا علاقات بزبائننا على مستوى آخر، الأمر الذي كان منتجاً وذا هدف، هذا ما قاد إلى عمل تجاري جديد وحسابات جديدة لمجلاتنا، كنا أيضاً نقدم شيئاً ما إلى أولئك النسوة ما كن يستطعن القيام به بأنفسهن، وبالنتيجة فقد شعرت بنشاط طاقتهن ليس فقط إزاء حياتهن ومهنتهن، بل تجاه «هارست» أيضاً.

كان هذا هو الموقف الذي اتخذته في المناقشات مع الرجال الذين اعترضوا، ورفضت أن أضطرب.

وعندما كان أحدهم لا يوافق كنت أقول «انظر، أنت التحقت بأمكنة للشباب، وهذا لا خلاف عليه. دعنا نتفق على ألا نتفق وننطلق» وقد فعلنا ذلك. لم نتناقش قط ثانية. لقد انتظرت طويلاً هذا السماح أو الموافقة، وما زلت أنتظر.

ثمة ملحوظة أخيرة عن السلطة: لديك الكثير منها في مكان العمل أكثر مما يحتمل أن تفكر أنك تفعل. عندما تعلق على أداء آخرين أو أفكارهم فإن كلماتك تحمل وزناً حقاً. لقد تعلمت على مر السنين أن :

## أحترم قوة الكلمات

سل نفسك هذه الأسئلة:

- هل أرسلت ذات مرة بريداً إلكترونياً تعنّف فيه أحداً ما بغضب، من أجل أن ترغب فيما بعد لو أنك انتظرت حتى تبرد أعصابك؟
- هل أخذ زميل لك ذات مرة على محمل الجد ملحوظة قصدت بها الفكاهة؟ أو هل قلت طرفة حادة أساءت إلى آخرين؟
- هل قمت ذات مرة بتعليقات عنيفة على زملاء يمكن أن يساء فهمها على أنها تحمل رسائل خفية، ما يسبب ارتباكاً أو استياء؟

أبديت ملحوظات خفيفة على غداء في يوم عطلة في وقت مبكر من هذا العام مع موظفي وأزواج «هارست»، تضمنت لغواً غير محتشم عن سلوك الرجال. بدا الأمر على أنه ضحكة، ولكن كما علقت عليها فيما بعد، أعتقد أنه أمر غير صائب أن يقال، ولا سيما في اجتماع مجموعة كبيرة.

كيف تعبر عن نفسك هو مفتاح كيف يفهمك الآخرون - وهذا أمر تحت إرادتك تماماً. لذا خذ الوقت كي تأخذ بالحسبان لا ما تريد أن تقول فقط، ولكن كيف تقوله. وتذكر أن الكلمات لها القدرة على أن تجرح وتُغضب وتربك - حتى لو كنت لا تعني ذلك.

## دراسة حالة
## مجلة الكلام

كان اليوم هو الثاني من آب «أغسطس» 1999 والشمس قد بدأت لتوها تسطع على مانهاتن عندما ركبت مُعدّية احتشدت بضيوف الحزب جاهزين للتطواف عبر ميناء نيويورك إلى جزيرة الحرية. ولما اقترب قاربنا من الجزيرة الصغيرة حيث ينتصب «تمثال الحرية» حارساً مع مشعله، كنت أستطيع أن أرى مئات الفوانيس السحرية اليابانية مضاءة تاركة توهجاً دافئاً على الأراضي. كان المشهد ساحراً. وعندما وصلت السفينة إلى الحوض خرجنا من القارب إلى الحفلة الدافئة المتوقعة للعقد.

كانت هذه حفلة الانطلاق للحديث، المحررة تينا براون في المجلة الشهيرة – أول مغامرة كبرى لها منذ نجاحها الواسع في تحرير «نيويوركر» و«فانيتي فير» في أثناء الثمانينيات والتسعينيات. أسست تينا نفسها في تلك السنين ليس بوصفها محررة موهوبة فحسب، بل كصاروخ ذي مقدرة خارقة لصنع الأزيز. نشرت ، وعلى نطاق أوسع المجلات التي تولت تحريرها، جواً من الأناقة والذكاء والفطنة. وقد استطاعت دوماً جذب ألمع النجوم إلى مدارها.

لاحظت حين كنت أتجول في جزيرة الحرية في جو آب العطري ومشهورين من قبل براد بيت ومادونا وديمي سور والملكة لطيفة وكيت موس ممتزجين مع شخصيات ثقافية مثل توم بروكاو ومايكل أيسنر وباري ديلار وهنري كسينجر. كانت هوليوود تقابل نيويورك – الامتزاج الكامل للأسلوب والجوهر.

كانت هارست شريكة في الحديث مع ديزني، وقسم فيلم ميراماكس، الذي يرأسه أقطاب السينما هارفي وبوب وينشتاين، وفي عشية انطلاقة المجلة، كان لدينا آمال محلقة لها. وكان من السهل أن نعرف لماذا في حفلة تلك الليلة.

توقفت في مكاتب «توك» لأتلقى الخبر الذي كان من المؤلم سماعه: المجلة أُغلقت، بعد سنتين ونصف السنة مع وجود ملايين الدولارات قيد الصرف.

دراسة حالة: مجلة الكلام

تحدثت مع مجموعة من الكتّاب ومديري التحرير، ومديرين فنيين، ومؤيدين، وكان كثير منهم منزعجاً بوجه واضح قلت لهم لقد حاولنا كل شيء ولكننا لم نحصل على القوة المبذولة التي نحتاجها. صفحات الإعلان قادمة، ولكن مبيعات أعمدة الأخبار كانت مخيبة للآمال بوجه واسع. ولسوء الحظ كانت التكاليف باهظة. توقفت لحظة عن الكلام ثم أطلقت الطنين». أجرينا الكثير من المحادثات مع شركائنا في ميراماكس وقررنا ألا نستثمر أي أموال أخرى.

أنا أسفة، إنه لشعور فظيع أن نخبر أناساً ناشطين وموهوبين أنهم أصبحوا فجأة دون عمل، وفي حين كنت أنظر حولي إلى وجه كل واحد ومنهم تينا. أستطيع أن أشعر بالغضب وخيبة الأمل تتردد أصداؤهما في الغرفة.

ماذا حدث في الثمانية والعشرين شهراً ما بين انطلاق المجلة وإغلاقها؟ ماذا يمكن أن يُتخذ على وجه مختلف لإنقاذ «توك»؟ الأكثر أهمية ما الدروس التي يمكن أن نأخذها من التجربة المؤلمة البارزة؟ لم أتداول تلك الأسئلة في الأعقاب الفورية لإغلاق المجلة، ولكن من الجدير الآن أن ننظر إلى الخلف لإيجاد الأجوبة.

منذ البداية لم تكن «توك» تشبه أي مجلة أخرى جديدة أخرى تابعة لـ«هارست» لسبب واحد، انغمسنا متأخرين في اللعبة، بعد أن اتخذت تينا براون وهارفي وينشتاين الكثير من القرارات الأولية، ومنها: ماذا ستكون المجلة، ومن كان الجمهور الهدف، وكيف كانت تبنى بعض صفقات العمل.

كان دور هارست العناية بإدارة التداول، وإنجاز الاشتراك، وتوزيع عمود الأخبار بوجه جوهري جعل القطارات تسير في وقتها. لذا منذ البداية تماماً كان لدينا القليل جداً من القول في الإنتاج التحريري الفعلي. الدرس الأول: لا تضع نصف المال إذا لم تكن شريكاً متساوياً في الحقوق الإبداعية.

دراسة حالة: مجلة الكلام

مشينا في الصفقة بعيون مفتوحة، ولكن في إدراك طبيعة العملية كان علينا أن نعيد تكوين العقد منذ البداية. أن نكون مكبّلي الأيدي في الجانب التحريري جاء ضد الممارسات العادية لهارست.

لماذا كنا راغبين أن نحدِث استثناء فيما يخص «توك»، مع أننا لم نفعل ذلك مع مشروعين مشتركين آخرين «ماري كلير» و«سمارت موني»؟ بصراحة كانت إدارة هارست تأمل دوماً أن تأخذ «تينا» كواحدة من محررينا ذوي الأداء الجيد ولكن فرصة المجلة الحقيقية لم تبدُ قط تمثل نفسها. جعلنا أنفسنا الآن، مع «توك»، نرتبط بالطنين الذي يحيط «بتينا» التي اشتهرت بصفحاتها الذهبية مدة طويلة.

أُخذنا بالإثارة التي تحيط بـ «هاري في وينستاين» أيضاً. اجتماع نفوذه في هوليوود، بالإضافة إلى ضربات تينا التحريرية وعدت في النظرة الأولى بأنها ستنتهي إلى مجلة رائعة. ولكننا تجاهلنا القاعدة الأكثر حساسية في تطوير مشروعات جديدة:

**كن مميزاً، لا منبهراً**

لا يهم كم تكون فكرة جديدة ما جنسية، لا يهم كم من المشاهير معنيون، ولا يهم إلى أي مدى يمكن أن تتودد وسائل الإعلام بهذا الشأن، لا شيء من هذه الأشياء يضمن نجاحها النهائي. في عالم المجلة ثمة ثلاثة عوامل فقط في تقرير النجاح أو الفشل: نحو التداول، وصفحات الإعلان، وضبط الكلفة.

هذه على الأقل بشأن المقاييس الجنسية التي يمكن أن تتخيلها، ولكن هناك العوامل التي تهم؛ لأنه إذا لم يكن هناك أناس كثر يشترون المجلة، ولا يوجد شركات كافية تدفع للإعلانات فيها، فلن يكون هناك ما يكفي من المال كي يساندها. إن الأمر بهذه البساطة.

علينا في أي وقت نفكر في إصدار مجلة جديدة في «هارست» أن نقاربها بطريقة سباقية كاملة.

دراسة حالة: مجلة الكلام

لا يجب أن يكون السؤال أبداً هل نحبها؟ يجب أن يكون دوماً هل هذه فكرة عظيمة؟ هل يمكن أن تنجح؟ ولا يقل عن ذلك أهمية، متى تستطيع أن تنجح؟

الشيء نفسه يجب أن يكون صحيحاً عندما تُقوّم مشروعات، وأهداف، واستئجارات محتملة -أي شيء وكل شيء مترابط بمكان العمل، إذا كنت تذهب من أجل الوهج- على سبيل المثال استعارة اسم مستشار ذي اسم كبير من أجل اسمه فحسب بدلاً من الاسم الأصغر ذي العرض الأفضل - ستكون نادماً في النهاية. اتخاذ قرارات قائمة على الإدمان بدلاً من الوظيفة يفضي إلى نتائج ثابتة في إضاعة الوقت، والجهد، والطاقة.

دعني أكن واضحة: الإدمان ليس سيئاً دوماً. أن يكون لديك جو من الإثارة والطنين عن مشروعك يمكن أن يكون مساعداً كبيراً. الطنين يعني الانتباه، والانتباه يعني عادة مبيعات متزايدة، لا تسمح فقط لأغنية السيرانة 6 والطنين أن يبعداك عن الانتباه الكافي للأساسيات.

إذا وضعنا كل هذا في ذهننا إلى أين تذهب توك خطأ؟ على السطح كل العوامل أشارت إلى النجاح.

ولكن إذا نظرنا بصورة أعمق لقد واجهت المجلة عقبات حقيقية من البداية، عقبات كان من الممكن أن نراها بوضوح أكبر لو لم نكن مأخوذين بالإفراط لشيء واحد، كان لدى «توك» حساسية كبيرة إزاء نيويورك - هوليوود، مع هذا كنا نحتاجها أن تبيع جيداً في أسواق عبر البلاد كلها. كانت تينا مأخوذة بعالم نيويورك بأحزابها ومسرحها ودوائرها الإعلامية بحيث إنها كانت تعتقد أن القراء كانوا يريدون ذلك أيضاً. والمثال الأفضل على ذلك كان الشهر عندما اتخذت في اللحظة الأخيرة قراراً مفاجئاً بوضع نجاح برودواي «المنتجون» على الغلاف. كان غلافاً من المؤكد أن يكون جذاباً فيما يتعلق بأهالي نيويورك المهتمين بالمسرح، ولكن بقية البلاد لم تسمع بهذه المسرحية بعد. إن ما ينجح في مانهاتن لا يسري بالضرورة في ممفيس.

دراسة حالة: مجلة الكلام

وكانت المشكلة الثانية أن مشاركة «توك» مع هاري وينشتاين و«أفلام ميراماكس» التي نظر إليها على أنها «تعاون» من قبل أولئك الذين في داخل المجلة قد نظر إليها بشك من قبل من هم خارجها.

كانت الفكرة أن المحتوى يمكن أن يسري بين الشركاء - تستطيع «ميراماكس» أن تأخذ قصصاً وصفحات من «توك» لصنع أفلام، في حين تستطيع «توك» أن تغطي أفلام ميراماكس وصناعة السينما من منظور داخلي.

ولكن العلاقة تحولت إلى انتقاد منذ البداية: هل كانت تينا تسمح بإعطاء «توك» صوتاً تحريرياً مستقلاً، أو هل كانت PR ناطقة باسم ميراماكس؟

وبالإضافة إلى ذلك عملت «تينا» وموظفوها كل جهدهم من أجل وضع النفقات تحت المراقبة، كانت «توك» مجلة مكلفة جداً؛ بسبب المستوى الستراتوسفيري (الجزء الأعلى من الغلاف الجوي) من التحفيز على العمل الذي تجلى في مقابلة الطبعة الأولى المدهشة التي تحدثت فيها هيلاري كلينتون علانية أول مرة عن خيانات زوجها - توقع ترسخ بأنه لا يخفى شيء عن القارئ في عدد كل شهر.

الأمر الذي يرضي القراء. ظلت تلك التوقعات مستمرة شهراً بعد شهر ولكن المبيعات بدأت تهبط.

نستطيع في أثناء ستة أشهر من الانطلاق أن نقول إن «توك» لم تكن تعمل جيداً. فبعد الطبعة الأولى التي كانت نجاحاً كاسحاً بدأ يتراجع التوزيع ويجمد ثم أخذ بالهبوط. كانت أكشاك المبيعات تنهار. وتراجع معدل الاستجابة بسرعة وكان ذلك المعيار الأساسي لاستجابة القراء للمجلة. كانت صفحات الإعلان تتحسن حتى الآن، ولكننا كنا بحاجة ماسة إلى قراء أكثر.

على الأقل كان هناك شخص واحد داخل «هارست»، هو مارك ميلر، نائب الرئيس التنفيذي والمدير العام لمجلات «هارست» بدأ يعلن الإنذار صراحة. وكان

دراسة حالة: مجلة الكلام

مارك عضواً نقياً تألم بسبب المؤشرات الاقتصادية من وجهة نظر تحليلية وليس من زاوية اقتصادية. إنه يتكلم لغة «الصوّة» ومن وجهة النظر هذه، لم تكن «توك» تلبي ذلك، وما كان من المحتمل أن تفعل ذلك.

تفيد خبرتنا أنها قليلة تلك المجلات التي تتجاوز الانطلاق البطيء وتجد الانجرار الذي تحتاجه كي تنجح.

كان لدى تينا براون تاريخ من الالتفاف عن مجلات مكافحة. وكانت «كوندي ناست فاينتي فير» المثال الكامل: كانت دون مستوى الأداء المستمر عندما استلمتها تينا، وحولتها مع الوقت إلى المجلة الأكثر شهرة في مجال الأخبار مع تداول راسخ وأطنان الصفحات. لو أن «كوندي ناست» قد سحبت البساط من «فانيتي فير» قبل أن يتاح لتينا الفرصة لتقوم بسحرها، لكانت أضاعت ثروات كبيرة.

لذا كيف تستطيع أن تعرف متى يكون الوقت لسحب البساط في مشروع تحبه؟ إذا أغلقت الأمور بسرعة كبيرة فقد تفقد جولة كبيرة. وإذا أوصدت الأشياء متأخراً جداً ينتهي بك الأمر إلى إلقاء المال بعيداً. إنها مسألة دقيقة ليس لها جواب واحد صحيح. ولكن هناك قاعدة واحدة توصلت إلى الاعتماد عليها:

**اتخذ القرارات الصعبة بأسرع وقت بدلاً من اتخاذها لاحقاً**

اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياة الناس ليس بالأمر السهل. بقدر ما تستطيع أن تتخيل الجزء الذي أحبه بدرجة أقل هو أن أثير الناس، أو أغلق مجلات بالكامل. ولكنني أضع في ذهني دوماً إجابة موظف إداري كبير عندما سُئل ما إذا أسف على قرار صارم اتخذه. قال: «الشيء الوحيد الذي أنا آسفٌ عليه أنني لم أقم به بطريقة أسرع» إذا كان قرارصعب يبدو متعذراً اجتنابه فمن الأفضل لكل واحد ألا يؤجله بصورة غير ضرورية. نقل عن تينا براون جهاراً في السنين منذ أغلقنا «توك» أنها قالت: إنها كانت تعتقد أن هارست وديزني / ميراماكس

دراسة حالة: مجلة الكلام

انسحبتا سريعاً جداً. أنا أفهم لماذا تشعر هكذا؛ نظراً إلى أنها أعطت المجلة كل شيء بالمطلق كان لديها وكانت فخورة عن حق بالإنتاج التحريري. ولكنني أعتقد أننا أعطينا «توك» أقصى ما نستطيع من الوقت نظراً إلى الأعداد التي كنا نراها، والحبر الأحمر. وكان من الصعب بعد الهجمات الإرهابية في 11 أيلول 2001، عندما عانت أسواق الإعلان من انخفاض هائل، أن نرى مستقبل المجلة يتحول إلى حالة أكثر لمعاناً.

عقدنا عدداً من الاجتماعات الخاصة داخلياً من أجل «توك» بعضها مع «هاري» في يوم متأخر من شهر كانون الثاني 2002، عندما قررنا نهائياً إغلاق المجلة، كان الفريق في منتصف الطريق استعداداً إلى عدد الشهر الآتي. وفي حين كنت واقفاً في مكاتب المجلة أُبلغ أعضاء الفريق الباكين الأخبار، تساءلوا بتفهم هل كانوا يستطيعون أن يستمروا ويخرجوا ذلك العدد الأخير.

كان الوضع قاسياً جداً، ولكن كان عليّ أن أقول: لا. فإسبوعا عمل زيادة يعني أسبوعين من التكاليف زيادة، وإلى جانب ذلك، مع بعض المستخدمين في الغرفة مع هواتفهم الخلويّة يتحدثون مع أصدقائهم (وربما مع الصحفيين) عرفنا أن خبر الإغلاق سوف ينتشر بسرعة. كان آخر شيء نريده هو أن نسمح لوسائل الإعلام أن يكون لها وليمة عامة طويلة –من الإعلان الأول عن الإغلاق حتى النقطة الفاصلة– عن نهاية ما كان مجلة واعدة. هل كرهني الموظفون في ذلك اليوم؟ وكرهوا هارست، وهاري، وديزني؟ ربما. ولكن لسوء الحظ الحياة كسلطة تنفيذية من شأنها أن تتخذ قرارات صارمة قد لا تكون شعبية. كنا نحتاج إلى أخبار سيئة ونعمل بها.

تعلمت كثيراً من الدروس المهمة من مشهد «توك» لشيء واحد، إنه لأمر خطِر أن تؤسس الصوّات 7 للنجاح في المستقبل، ثم تقومها دون انفعال في حين أنك تتحرك قدماً. أعلنت لأمر آخر أننا لن نرتبط ثانية أبداً بمجلة ليس

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

لدينا عليها إلا إشراف ضئيل جداً في تحريرها. كنا نحتاج، بغض النظر عن مقدار ثقتنا بتينا، إلى أن يكون لنا كلمة تجاه ما يجري في المجلة، بدلاً من أن نكون الممولين المتكافئين لها، ولن نأتي ثانية أبداً في مراحل تطور متأخرة لمجلة جديدة دون بناء صفقة تكون عادلة لكل الأطراف.

أخيراً الإدمان الذي كان يغرينا قد انتهى في الطريق. كما قالت تينا براون نفسها في مقابلة جرت عام 2003 ، «الطنين قد يكون ضاراً». وقد كان موجوداً في حالة «توك». أعني أننا أعطينا حفلة انطلاق ضخمة جنونية كما صنعها (المنتج المسرحي والسينمائي ديفيد براون) وأنا واثقة ألا أحد منا سينسى أبداً تلك الحفلة الترويجية الرائعة – ولكن الأكثر أهمية علينا أن نتوثق أننا لن ننسى أبداً درسها.

أسود وأبيض

**الشيطان يكمن في التفاصيل**

تبين تجربتنا مع «توك» حقيقة أن الانتباه إلى التفصيل يبين الفرق بين النجاح والفشل. وهذا لا يصح على تخطيط وتنفيذ مشروعات كبيرة فقط ولكن على وجه الضبط في كل وجه من وجوه حياتك العملية.

كنت مسرورة جداً في المرة الأولى التي دعيت فيها للانضمام إلى هيئة منظمة غير ربحية. أن يُطلب منك أن تعمل في هيئة ما علامة احترام لمهاراتك وأفكارك. لذا قبلت بسرعة، وعندما جاء يوم أول اجتماع لي في الهيئة مشيت إلى غرفة الاجتماع بابتسامة عريضة وطاقة عالية. نصف الطريق في جدول الأعمال، توقفت عندما ظننته فكرة عظيمة في الاختلاط، ولكن لدهَشي بدت الوجوه عند الطاولة مشدوهة. وتبعت ذلك مناقشة قصيرة غير حماسية، وسرعان ما صُوّت ضد فكرتي، لم أُصدم، ولكن كان ذلك أمراً مخيباً للآمال بالتأكيد.

هاتفت في الصباح الآتي رفيقة عضوة في المجلس كنت قد قابلتها ولكنني لم أعرفها جيداً، ودعتني إلى إفطار، انحنت على المائدة بعد أن تبادلنا المزاح، وسألت: «كاثي هل كنت في يوم من الأيام عضوة في المجلس من قبل؟».

أجبت بابتهاج «لا، هذه أول مرة».

قالت: «حسناً أريد أن أخبرك كيف تخدمين في مجلس».

لم أكن واثقة مما كانت تعنيه. كنت أعرف ماذا يمكن أن يُتوقع من أعضاء مجلس: مساعدة على إرشاد المنظمة، وتقديم إشراف مالي، والمحافظة على المسؤولية، وما أشبه. ماذا كان هناك أكثر كي تعرفه؟

قالت لي: «الفكرة التي عرفتِها البارحة كانت عظيمة. ولكن عليك أن تبني تأييداً لها مقدماً. أنت تحتاجين أن تتصلي بمن حولك، واستخلاص آراء، والتثبت من وجود قلة من الناس إلى جانبك قبل أن يبدأ الاجتماع. بهذه الطريقة، عندما

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

تعرضين فكرتك، سيكون لديك بذرة تأييد جماعي».

كانت الفكرة تبدو واضحة جداً في اللحظة التي كانت تخرج الكلمات من فمها. مع هذا لم يحدث معي قط في الماضي أن بذر اجتماع كان إستراتيجية ضرورية. كما ثبت لي بسرعة أن الإستراتيجية التي تطبق ليس من أجل عقد اجتماعات المجلس بل لأي اجتماع حيث تخطط لعرض فكرة أو اقتراح. إذا كنت تحاول كسب التأييد لماذا لا تعطي لنفسك انطلاقة رئيسة؟

بذر اجتماع هو واحد من الإستراتيجيات الكثيرة للانتباه إلى التفاصيل التي إذا استخدمت بحكمة أن تقفز إلى ما وراء أن تكون جيداً في عملك إلى أن تكون عظيماً به. دعنا نلق نظرة أوسع قليلاً:

اجتماعات

**1- اجعلها صغيرة واجعلها قليلة:**

هل لاحظت مرة أنه كلما زاد عدد الناس في اجتماع ما كان الناتج أقل؟ عندما يكون عليك أن تتعامل مع آراء ثمانية أشخاص ولغة أجسادهم وانفعالاتهم فإن عدد الاعتراضات غير المفيدة ينمو بوجه سيّئ. اجعل اجتماعاتك صغيرة- لا أكثر من ثلاثة أو أربعة من الأشخاص الأساسيين.

ولأجل ذلك ادع إلى اجتماع فقط عندما تكون بحاجة إلى واحد حقاً. لا تقع غنيمة في الاجتماعات، اعرض حيث كل قرار صغير يصبح مناسبة لحجز غرفة مؤتمر وتسخين أوعية القهوة.

**2- اجعلها قصيرة وأنجزها في وقتها:**

عندما يدخل الناس في اجتماعات، فإنهم لا يبدون مطلقاً أنهم يريدون الخروج منها. كن واثقاً أنك تنطلق في الوقت -ربما بضع دقائق أبكر- وانتهي في الجدول

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

الزمني الذي وعدت به، أيضاً، اذهب دوماً إلى اجتماع بفكرة واضحة عن سبب وجودك هناك، وما إن يتم الغرض من الاجتماع، خذ فسحة منه! وإلا سيكون من السهل جداً أن تنزعج بثرثرة لا علاقة لك بها واستطرادات لا حاجة إليها.

**3- ركّز على الهدف لا على العملية:**

أول شيء أفعله في كل لقاء هو أن أسأل «ماذا نريد أن ننجز هنا؟ ما هي القرارات التي نريد أن نتخذها؟» يمكن أن تكون الاجتماعات من أجل المناقشة أو القرارات – تثبت فقط من أن تحدد أي واحد منها في البداية. غالباً جداً ما يكون الناس مفتونين بالعملية، راغبين في مناقشة كل تفصيل صغير ويكتشفون كل وسيلة خفية، بغض النظر عن تحقق هدف الاجتماع. لا تتعلق بالمسيرة على حساب التقدم. إنها لفكرة جيدة أن تضع جدول أعمال وتلتزم به، واضعاً البنود الأكثر أهمية في المقدمة؛ لأن تلك بالتأكيد هي البنود التي ستنفق عليها وقتاً أكثر.

**4- حدد الخطوات الآتية قبل أن ينتهي الاجتماع:**

إنه لأمر مضيعة كبيرة للوقت فيما يتعلق بالأفراد: أن يغادروا اجتماعاً ثم يشتغلوا ببريد إلكتروني متعدد ومكالمات هاتفية، من أجل أن يكتشفوا ماهي الحاجات التي يجب القيام بها لاحقاً، في نهاية كل اجتماع. قرر هناك، في حين أنتم مجتمعون، ما الخطوات الآتية. ثم عيّن شخصاً واحداً كي يرسل بالبريد الإلكتروني إلى كل واحد ملخصاً عن الاجتماع، والقرارات التي اتخذت، وخطوات العمل بهذه الطريقة يكون لدى كل واحد سجل مكتوب، وكل سوء تفاهم ممكن سيحل بسرعة.

**ترتيب الجلوس**

**1- فكر قبل أن تجلس**

عندما تمشي إلى غرفة الاجتماع، أو غداء، أو أي بيئة عمل، فكر مرتين قبل أن ترمي نفسك على أقرب كرسي. أولاً، خذ بالحسبان ماذا يمكن أن

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

تكسب من مقعد اختير بصورة إستراتيجية، وكيف تُستقبل استناداً إلى المكان الذي تجلس فيه. إذا مشيت إلى غرفة المؤتمر حيث تجلس خادمتان فقط معاً عند طرف واحد، على سبيل المثال، أجلس أنا في مكان آخر، وإلا قد يبدو الأمر كما لو أن النسوة يجتمعن معاً. وعلى مائدة مؤتمر طويلة كنت أتجنب دوماً الجلوس في «الثقب الأسود» للزوايا حيث لا تستطيع أن تَرى أو تُرى من قبل خادميك.

**2- ارسم خطط غدائك بعناية:**

الأوقات القليلة الأولى التي ذهبت فيها إلى مؤتمرات لم أكن أجعل مخطط غدائي بطريقة جيدة، منهياً الغداء مع زملاء أو حتى منافسين مرة أو اثنتين، أنسحب وأذهب إلى غرفة الخدم، وهو ما يعد مناقضاً لمَ أنت تذهب إلى مؤتمر بالدرجة الأولى. الآن أقوم بتحديد الزبون أو الزبون المحتمل كي أدعوه إلى غداء ووضع خطط مقدماً. لماذا لا تستخدم وقتك للحصول على عمل ما تقضيه، حتى لو كان في بيئة غير مقصودة؟

**3- لا تجعل شيئاً للمصادفة عندما تقوم بإجلاس الآخرين:**

إذا لم تكن مسؤولاً عن حدث ما، أو اجتماع، أو غداء، فكر بعمق إزاء ترتيبات الجلوس.

كان آل نيوهارث يقوم بذلك دوماً بدقة شديدة، كان يعرف من كان يريده إلى جانبه، ومن يريده أن يُنفى إلى سيبيريا، وعلى نحو مشابه، إذا كنت مسؤولاً عن مهمة ترتيب الجلوس في مناسبة ما، لا تفكر أين يمكن أن يحب الناس أن يجلسوا، فكر في ترتيب الجلوس الممكن الأكثر ثمراً. ومن أجل مدى كبير أمضي غالباً ساعات أخطط فيها عملية الجلوس – ودائماً يكون ناجحاً.

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

## حفلات الاستقبال

**1- تجنب أصدقاءك:**

حيثما أكون في حفل استقبال عمل أو حفلة، فلا أنفق وقتاً كبيراً في الاختلاط مع أصدقائي أو زملائي المقربين. بدلاً من ذلك أبحث عن أناس لم أقابلهم من قبل أو أولئك الذين لا أعرفهم جيداً. إنها فرصة كاملة لإقامة أو تعزيز الاتصالات. في الواقع أنا أنظر متطلعاً حقاً إلى هذه الفرص المقابلة والامتزاج في وضع مريح، ثم إنها طريقة مريحة ومسلية لمعرفة الناس.

**2- تعرف من هم الناس - ودعهم يعرفون من أنت**

اعرف قبل حفل استقبال أو اجتماع خارجي من سيكون هناك وما عناوينهم. الناس يحبون أن ينادوا باسمهم، ومما يشبع غرورهم أن تعرف من هم حتى قبل أن يخبروك بذلك. اجلب معك كذلك بطاقات عمل، وقدم نفسك باسمك الأول والأخير حتى إذا كنت تُنظم حدثاً. استخدم دوماً بطاقات باسمك.

**3- شق طريقك:**

قبل سنوات قليلة كنت آخذ ابنتي أليسون، التي كانت تحت سن المراهقة آنذاك، وصديقها إلى عرض أول للسينما حيث ذكرت أنها تريد حقاً أن تقابل النجم. حسبت أنها ستكون خجولة بهذا الشأن، لذا أخبرتها أن عليها أن تشق طريقها وسط أناس يحيطون حتماً بالنجم. ويصبح الشيء نفسه إذا كان هناك شخص ما تريد أن تقابله -مشهوراً كان أو غير مشهور- في حفل استقبال. حتى إذا كان ذلك الشخص محاطاً، أمسك بفرصتك! اذهبي وقدمي نفسك؛ لأنك إذا قررت الانتظار حتى لحظة أقل اشتغالاً فإنه قد لا يأتي أبداً. لذا اذهبي، اذهبي، اذهبي.

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

**4- تابع بسرعة:**

إذا قابلت أحدهم في حدث ما أو حفل استقبال، لا سيما إذا كان معروفاً جيداً أو قوياً، فالحقيقة أنه قد لا يتذكرك مدة طويلة، لذا اسلك الطريق الصحيح -ضمن 24 ساعة هي الأفضل- بالبريد السريع، مذكرة، أو بمكالمة هاتفية. لا تنتظر حتى تريد حقاً أن تقترب منهم بشأن شيء ما خاص، فإنه كلما طال انتظارك كانت الفرصة أكبر أنهم سوف ينسونك تماماً. اسأل إذا كنت تستطيع أن تجتمع به كمتابعة، وكن ملحاً- قد تأخذ المحاولة أشهراً حتى تحصل على موعد من مدير تنفيذي مشغول بوجه خاص.

تقديم

**1- توثق أن طلبك على ما يرام**

حق أساسي مناسب؟ مع هذا قد لا تصدق عدد المرات التي كنت أحضر فيها عروضاً حيث الاتصال عبر الإنترنت لا يعمل، أو مكبر الصوت صامت – وأي حظ عاثر يمكن أن تفكر فيه، لقد رأيتها جميعاً.

وصدقني إنها ليست بالمشهد المؤثر. في كل وقت وأي وقت أنت مُعدّ لتقديم عرض، والوصول باكراً، قبل أن يأتي الآخرون إلى الغرفة، وتتفحص مرتين جهازك السمعي – البصري. وتثبت أنك تعرف بمن تتصل عندما يحدث اضطرب. احصل على هاتفها أورقم الهاتف الخلوي مقدماً.

**2- استمر في توزيع نشراتك الإعلانية:**

عندما تأتي بنشرات إعلانية إلى اجتماع تذكر ألا تسلّمها حتى تكون جاهزاً لجعل الناس يلقون نظرة عليها. وعندما يصبحون في أيدي مستمعيك، فإنهم سيتوقفون عن الانتباه إلى ما تقول ويلتفتون إلى تلك النشرات الإعلانية كما لو

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

أنها تحتوي على رسائل سرية من السماء. اضبط انتباه مستمعيك - استمر في تلك النشرات الإعلانية.

**3- دع البطاقة في البيت:**

عندما بدأنا تخطيط إعلان مجلتنا إلى فريق أوبرا وينفري، كان أحد القرارات الأولية التي كان علينا أن نتخذها هو من سيذهب إلى شيكاغو من أجل اجتماع كبير. كانت إيلين ليفين اختياراً واضحاً؛ لأنها كانت على علاقة بأوبرا.

وبوصفي رئيساً «لمجلات هارست» كنت الشخص الذي سيقوم بالإعلان. وبعد بعض التفكير قررت أن اثنين كانا كافيين - لم يكن ثمة معنى أن نخفق في مكاتب «هاربو».

مع كل الناس غير المتوقعين. كان اجتماعاً وليس حرباً، لذا لم يكن ثمة حاجة إلى إظهار القوة بالأعداد.

وعلى نحو مشابه، إذا كنت مدعواً للقيام بعرض لزبون محتمل لا تأت بعصبة كاملة من الناس - اجعله بشخصين أو ثلاثة. وكما في الاجتماعات داخل المنزل فإن جعلها صغيرة سوف يقطع الطريق على التعقيدات.

**حفلات المكتب**

**1- رحّب بالناس على الباب:**

الوقوف عند الباب مكان عظيم في حفلة، ولا سيما إذا كنت أنت المضيف أو الرئيس. لماذا؟

لأنه المكان الوحيد الذي تضمن فيه بوجه مطلق أن ترى كل واحد. الاختلاط جيد ولكن الباب هو المكان المناسب على الأقل في البداية، لا سيما إذا كان مهماً فيما يخصك كي ترى كل واحد. أجعل مكاني في حفلة عطلة المستخدمين السنوية

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

عند الباب مدة 15 دقيقة قبل البداية، وأقف هناك حتى أصافح أيدي 1200 شخص جميعاً. إنهم يحبون اللمسة الشخصية، وأنا كذلك.

**2- غادر قبل أن تصبح فوضى:**

أعطاني روبرت موردوخ، من بين كل الناس، هذه النصيحة: لا تبق طويلاً في حفلة.

إذا كنت أنت الرئيس هذه النصيحة تنطبق بوجه خاص؛ بسبب حقيقة أن المستخدمين لديك سيكونون قادرين على أن يتحرروا ويتمتعوا بالمزاح ما إن تغادر. تذكر حتى لو لم تكن أنت الرئيس، أنه لا يوجد فائدة من البقاء حتى تُطفأ الأنوار ويغلق البار. لا يهم ما مركزك في شركتك، فمن الأفضل لك ألا تكون شاهداً على كل ما يجري في حين أن آخر المدعوين في حلة الرقص أو عند البار. غادر في الوقت الذي ما يزال فيه المرح سائداً — لن يكون لديك أبداً سبب للأسف على ذلك.

**3- لا تسكر**

سجلات تاريخ حفلة مكتب مملوءة بالحكايات عن الأسف والارتباك، لن أعيد ذكر أي واحدة منها هنا من أجل الذوق الجيد. أنا واثق أنكم سمعتم بعض الحكايات التقليدية التحذيرية أيضاً - لا تصبح أنت نفسك واحداً منها فحسب.

## الترحال

**1- ابقَ على الأقل في غرفة منفردة:**

أدليتُ في الفصل الثالث بقصة كيف تعلمت أن الزملاء يجب حقاً ألا يتشاركوا في الغرف إذا أمكن ذلك. هنا النتيجة الطبيعية: عندما تحجز غرفاً منفردة لكل واحد، حاول أن تجعلها متفرقة حقاً، مع غرفة أخرى واحدة بين كل واحدة. الحقيقة هي أنك لا تعرف ماذا سيفعل زملاؤك في أثناء وقتهم الحر في رحلات العمل، وأحياناً أنت لا تريد أن تعرف.

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

**2- العبها بصورة آمنة:**

يجب أن تكون المرأة حذرة عندما تكون المسافرة الوحيدة حتى في بيئة عمل. وإذا حجزت غرفة في نهاية رواق طويل، على سبيل المثال، اطلبي غرفة أخرى لتجنب أن تكوني في منطقة منعزلة. وإذا كان زميل ذكر يسألك أن يوصلك إلى غرفتك، ارفضي بأدب؛ نظراً لأن معظم مثل هذه الطلبات غير بريئة مطلقاً، وأنت لا تحتاجين إلى وجع الرأس بالتعامل مع القلة ممن هم غير ذلك، ارتكبت في وقت مبكر من عملي المهني خطأ القبول بما اعتقدت أنه كان عرضاً مهذباً بالسير بروح الصداقة عائدة إلى غرفتي، وفي حين أنه لم يحدث شيء مزعج في النهاية، فإنني لن أنسى أبداً كيف وضع الشاب قدمه أمام باب غرفتي، لجعله مفتوحاً جزئياً في حين كنت أحاول أن أغلقه دون أن أكسر قدمه. كان وضعاً أخرقَ ومحرجاً – وضعاً أكدت على أنني لن أجد نفسي فيه مرة أخرى.

**3- تفحص الوضع باكراً قبل أن تواجه حادثة**

سافرت أخيراً أنا وزميلي مايكل كلينتون إلى شيكاغو من أجل اجتماعات عمل. حجزنا غرفنا في فندق ريتز كارلتون سلفاً، ولكن بسبب أن برنامج عملنا كان ضيقاً فقد ذهبنا مباشرة إلى الغداء بدلاً من أن نتفحص الفندق أولاً. خطأ! وعندما شققنا طريقنا إلى الفندق الساعة 10.30 مساء، أخبرنا بعد حفل استقبال وعشاء أن «غرفنا المحجوزة» قد شُغلت. احتججنا ولكن مسؤولي الفندق أخبرونا أن جميع الغرف محجوزة بالكامل وأن كل ما يستطيعون فعله أن يهتفوا إلى فندق آخر من أجلنا. وهكذا ارتحلنا مع حقائبنا ليلاً، متعبين ومنزعجين في وقت كان أن يجب أن نكون فيه نيام.

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

استئجار

1- لا تقعي في الحب مع مرشحك

عندما يأتي أحدهم من أجل مقابلة، اعرفي مقدماً ما المعلومات التي تريدين أن تحصلي عليها؛ لأن بعض المرشحين يندفعون بقوة. من السهل أن تُؤخذي بسحر شخص ما، ولكن السحر ليس بالضرورة أن يعطي النتائج. لذا تقدمي بمجموعة من الأسئلة الصعبة، وتثبتي من الحصول على إجابات عنها جميعاً.

2- اتبعي قاعدة «ثلاثة اجتماعات»

حاولي مقابلة المرشح ثلاث مرات من أجل أجور مهمة حقاً، واحدة منها على الأقل على غداء في اللقاء الأول كلاكما يناور، هذا ما يجعل من الصعب اكتشاف ماذا تريدين أن تعرفي حقاً. تستطيعين في اللقاء الثاني أن تُعيني عوامل مهمة مثل «هل تستطيع هذه الإنسان أن تساعد على استمرار محادثة؟ هل هي مثيرة للاهتمام؟ ذكية؟ لطيفة؟» تصبح المحادثة في المرة الثالثة أكثر واقعية وتستطيعين أخيراً أن تقومي إذا كان ذلك الشخص لديه المهارات والصفات المميزة والخبرة من أجل العمل.

3- خالطي وتلاءمي

تقول الحكمة التقليدية يجب أن تختاري المرشح ذا المهارات الأفضل والشخصية الأكثر تلاؤماً مع شخصيتك.

ولكن هذا نصفها فحسب. بدلاً من توظيف الشخص الذي تحبينه أكثر، فكري كيف سيتلاءم أو تتلاءم مع بقية الفريق.

إذا كان فريقك الحالي قوياً بمفكرين تحليليين، فلعلّ إضافة مفكر مبدع إلى المجموعة سوف يزيد العصارة أيضاً، مع أن استئجار فريق كامل من الأطراف

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

الأصغر سناً قد يبدو مريحاً فإنه لن يكون الفريق الأفضل الذي تستطيع أن توظفه، وظّف من أجل ضعفك لا من أجل قواك.

**4- رافق شجاعتك:**

أكثر الأوقات أهمية في أي مقابلة هو خمس الدقائق الأولى. أستطيع في أثناء ذلك الوقت أن أقول أشياء كثيرة عن المرشحة كيف تقوم نفسها؟ هل تنظر إلى عيني عندما تتكلم؟ هل تعبر عن نفسها بثقة؟ أنت تريدين مرشحة تبدو عظيمة على الورق طبعاً، ولكن يجب أن تثقي بشعورك الداخلي أيضاً. إذا كان شعورك غير أكيد تجاه أحدهم ولكن لا تعرفين لماذا، صدقيني إن الإجابة ستظهر آجلاً أم عاجلاً. من الأفضل أن تثقي بغرائزك منذ البداية.

**طرد**

**1- قم بها بسرعة!**

أول مرة قمت فيها بطرد أحدهم كان في مجلة MS فاليري سيليمبر، وإنَّا ذهبنا معاً للقيام بالعمل، وقد صدمت المرأة واضطربت. اندفعت في تفسير طويل يتعلق بأننا يجب أن نعطيها فرصة أخرى، ولسوء الحظ أننا أصغينا واستجبنا. ترددنا قرابة ساعة قبل أن توثقنا أخيراً أن هذه المرأة ستبقينا هناك حتى نعطيها فرصة أخرى أو نقطع المحادثة نهائياً.

في النهاية أنا وفاليري تحطمنا – ولعدم وجود سبب؛ إذ إن النتيجة كانت نفسها على وجه الدقة كما لو أننا فعلنا ذلك بسرعة. ومنذ تلك اللحظة فصاعداً عرفت أنني عندما أطرد أحداً ما، كان عليّ أن أفعل ذلك بسرعة وليس أن أنغمس في جدل. والحقيقة هي عندما تخرج من فمنا الكلمات «سندعك تذهب»، يتبع ذلك أن هذا الفرد لا يعود يسمع أي شيء.

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

**2- التقط نقطة محايدة واجلب شخصاً ما آخر:**

عندما تطرد أحداً ما خذه إلى غرفة المؤتمرات أو إلى مكان محايد آخر من المغري أن تفعل ذلك في غرفتك، ولكنك لا تستطيع أن تنهض وتغادر عندما تكون المحادثة قد انتهت، وهو قد يحاول أن يبقيك هناك مدة طويلة. وليكن معك دوماً شخص آخر في الغرفة كشاهد في هذه الأوقات المشاكسة من الأفضل أن تحمي نفسك من احتمال: قال وقالت.

**3- عامل الناس معاملة حسنة**

عندما تطرد أحدهم فإنه سيشعر بالاضطراب، لذا لا حاجة إلى مواصلة شيء غير مستحب. حتى لو كان الشخص قد ارتكب خطأ فادحاً، وسوف يطرد من البناء، حتى لو كان يكاد يقودك إلى الجنون في الأشهر الستة الأخيرة، وأنت لا تستطيع أن تنتظر حتى تتخلص منه. تلق الأبناء بثبات وعلى نحو ملائم. لقد كان لدينا حقاً أناس أرسلوا ملحوظات بعد أن طُردوا تقول: «شكراً لأنكم لطفاء جداً ومستقيمون بشأن المسألة». لا حاجة إلى اتخاذ الطَرْق المرتفع.

**4- إذا كنت الشخص الذي طرد، حاول أن تتلقى الخبر بأقصى ما تستطيع من الهدوء.**

الانفجار أو الاضطراب لا يساعدان على حل الأمور، ومن الممكن أن يحرقا الجسور التي قد تحتاجها فيما بعد، اشعر بالحرية لطرح أسئلة، ولكن لا تحاول تغيير تفكير مُستخدمك بعد أن يكون القرار قد اتخذ. الأكثر أهمية حاول أن تتعلم ما تستطيع من الوضع، حتى تتجنب حدوثه ثانية.

**5- لا تخف من أن تكسر القالب:**

إن التوظيف والطرد كأي شيء آخر في مقر العمل، والمسائل الشخصية الأخرى يجب ألا تسير وفقاً للنص المكتوب. أخبرتني مارتا نيلسون المحررة مدة طويلة

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

والآن مديرة التحرير لمجلة «الشعب»، ذات مرة عن إستراتيجيتها لإبعاد إحداهن من مركزها دون أن تطردها فعلاً. قالت: «أنا لم أطرد قط أي واحد. ما فعلته كان استدعاء أحدهم باسمه، في النهاية فإن صاحب المنصب سوف يتحقق أن مكانه قد شغر ويسير في سبيله».

وتخبرنا بات كاربين بطريقتها التي لا تحاكي عن هذه القصة عن كيف حافظت مرة على مستخدمة كانت تريد أن تغادر. المرأة التي كانت تعمل عندها ارتكبت خطأ وكانت محرجة ومنكمشة. لم تكن تريد أن تترك عملها فحسب، بل أن تغادر نيويورك كلها وتعود إلى موطنها.

تصف بات الحدث وتقول: «كنت أصغي باهتمام. قلت لها: اصغِ، هنا الشيء المثير جداً عن الاستقالات لأسباب قد تبدو صحيحة وعقلانية بوجه مطلق قد يقرر الفرد أنه يريد أن يستقيل. ولكن ذلك نصف الموضوع.

النصف الثاني أن الفرد في الطرف الآخر من الطاولة عليه أن يقبلها. وأنا لن أفعل ذلك اليوم. أنا لست مقتنعة أنك تستقيل لأسباب سليمة» كانت المرأة مدهوشة، ولكنها تقبلت تعليقات بات بحرارة. وانتهتّ متوقفة عند MS التي كانت جيدة فيما يخصّها والمجلة، ولكن لو كانت (بات) خائفة من كسر القالب لكانت قد ذهبت.

ثمة شيء آخر مهم جداً عن تلك القصة. إنها مثال كامل على قدرة بات الفطرية لتقدير حوافز الناس وحاجاتهم - سمة نفيسة جعلت بات مديرة استثنائية. فهم عواطف الناس الآخرين هو أحد المفاتيح لكي تكون قائداً عظيماً. وكما سنرى في الفصل الآتي، فإن فهم عواطفك هو المفتاح لقيادة حياة إنتاجية ومرضية. في مكان العمل وخارجه معاً.

الفصل السادس

# العاطفة

إذا كان هناك شيء اسمه «جينة المبيعات» فإنني ولدت بوجه قاطع معها. أحببت حث الناس على شراء ما كنت أبيعه منذ أن كنت طفلة صغيرة تترعرع في شيكاغو. كان أولها «الليمونادة» ثم شرعت أتنقّل من باب إلى باب، ربما كان هذا من أسباب حزن جيراني جميعاً، أتجول لبيع بضاعتي أخبار كاثوليكية ضئيلة، كنت مستثارة جداً في بيع اشتراكات إلى زوج من جيراننا البروتستانت قبل أن يصادقاني.

كان والدي يعمل في ميدان للّصائق الخاصة بالطعام، وكانت هناك أمي القابعة في المنزل تقليدياً. حيث ترعاني وترعى أختي وأخي. كان لدى شركة والدي نبتة صناعية تقع على بعد 90 دقيقة من القيادة جنوب شيكاغو، حيث كانوا يصنعون الماستردا والمايونيز وسلطة المائدة، وكنت أرافقه حيث ما يأخذني. قد لا يكون المايونيز الإنتاج الأكثر روعة في العالم، ولكن كل من يصنعونه كانوا يبدون كالسحر فيما يخصني.

كنت أراه يذهب ويأتي من رحلات وحقيبته في يده وكنت أحلم بنوع المغامرات التي يصادفها على الطريق.

شكراً لنجاح والدي في العمل، فقد كانت أسرتي تتمتع بحياة أسرة متوسطة مرتاحة. لم أكن أحتاج إلى العمل في أشهر الصيف عندما كنت في المدرسة الثانوية، ولكنني اشتغلت على أي حال؛ لأنني كنت أريد ذلك.

كنت أحب اللباس، والركوب بالقطار كي أذهب إلى وسط مدينة شيكاغو، وأتمشى في بناء للمكاتب أو مخزن كبير. لم أشعر أنني أحب العمل، كنت أشعر ببرودته وبأنه طريقة طريفة لقضاء الصيف.

كذلك أحببت اكتساب نقودي الخاصة بي.

كان والدي يعمل بمشقة، وقد ظل يعمل حتى بعد أن ظهر لديه مرض عيني تنسخي بدأ يؤثر على نظره عندما كنت في سن المراهقة. أجرى عدة عمليات لزراعة القرنية لم تنجح أي واحدة منها، ولكنه لم يتخل عن الأمل قط. حتى عندما أصبح أعمى تماماً، في بدايات خمسينيات عمره، لم يستخدم قط عكازاً ورفض أن يبطئ خطاه. كان يضع نظارة سوداء، واستخدم سائقاً كي يأخذه إلى حيث يريد ومساعداً كي يقرأ له، وظل يواظب على كل شيء كان يفعله من قبل.

أحب أن أفكر أنني أشبه أبي من عدة نواح. حبنا المشترك للعمل والتطلع إلى النجاح، والتصميم. وكنت أحب التفكير أنني إذا ما واجهت نمط العناء الذي واجهه سارد بتصميم على مواجهته. كان والدي ملهماً لي حقاً من عدة وجوه أقص عليكم كل هذا؛ لأن هذه الحقائق تكوّن جذور أي نجاح حققته في العمل والحياة. عندما أستعيد طفولتي، والمدرسة الثانوية، وسنوات الكلية من المدهش كيف كنت أتابع بوضوح الاهتمامات والرغبات التي صاغت حياتي المهنية فيما بعد، من تلك الخبرات الأولية في بيع الصحف إلى الشعور بكثير من الإثارة عندما استلمت أول عمل صيفي لي كصرافة ومغلفة للهدايا في مخزن مارشال فيلد الكبير، عرفت ما أعطاني الطاقة وما أحب أن أفعله.

إذا خططت للعمل أربعين ساعة في الأسبوع من سن العشرين حتى الخامسة والستين سوف تنفق نحو 90 ألف ساعة من حياتك في عملك. لهذا السبب وحده من حق نفسك عليك أن تقرر شيئاً تتمتع حقاً بالقيام به. وإلى جانب ذلك، إذا كنت تقوم بشيء ما تتمتع به فسيكون أداؤك أفضل. لماذا تنفق حياتك العملية تشق طريقك بصعوبة عبر مهمات لا تحبها في الوقت الذي يوجد فيه كثير من الخيارات كي تكتشفها؟ وسواء كنت في البداية فحسب، تكتسب الخبرة، أو تفكر ملياً في تغيير المهنة، سيكون من الحكمة أن تعود إلى الوراء وتتفحص ما تفعل ولماذا تفعله. قد يبدو هذا أساسياً جداً، ولكن في بعض الأحيان يكون من الصعب أن تقدر بأمانة ما مشاعرك نحو حياتك العملية. هل تفعل ذلك:

- تتساءل هل ستكون مهاراتك أكثر فائدة في ميدان آخر من العمل؟
- تستيقظ في الصباح مرعوباً من بداية يوم عمل؟

- تجد ذهنك يتساءل أحياناً ماذا إذا كانت هناك سيناريوهات، وتتعجب كيف ستكون حياتك مختلفة إذا اخترت مسلكاً آخر؟
- تتوقع أن تكون أكثر سعادة في مكان آخر، ولكن تتجاهل الشعور؛ لأنه سيكون من الصعب جداً أن «تبدأ».

إذا كان الأمر كذلك فأنت بالتأكيد لست وحيداً. ولكنك لست مغرماً في الوقت نفسه؛ لأنك في كل لحظة لديك القدرة على إعادة تقويم حياتك. دعنا نستخدم هذا الفصل للقيام بذلك، الآن. إحدى نقاط البداية الجوهرية هي:

**كن ذاتك في أي شيء تعمله**

من كان أستاذك المفضل في المدرسة الثانوية؟ إذا كنت مثل معظم الناس، فإن ذكرى ذلك الشخص ستجلب ابتسامة فورية إلى وجهك، في حين أنت تسترجع لحظات ذات معنى في صفّه أوصفّها. وغالباً ما يكون أساتذتنا هم الذين وجهونا إلى موضوعات تابعناها جوهرياً.

خذ الآن قليلاً من الوقت للتفكير في الأساتذة المفضلين بدرجة أقل فيما يخصك. أنا لا أعرفك، ولكن فيما يتعلق بي كانوا الأشخاص الذين يبدون كطيار آلي، يُدرّسون خارج الإحساس بالواجب بدلاً من المرح، وهم يعدون أشهر السنة حتى التقاعد، هؤلاء الأساتذة كانوا يفتقرون إلى المصداقية في عملهم، هذا ما كان ظلماً لطلابهم وأنفسهم.

كيف تجد تلك المصداقية فيما يتعلق بنفوسهم؟ من المهم أن تعرف نفسك، وأنت تعمل وفق هذه المعرفة. إليك بعض الأسئلة الأساسية كي تبدأ:

- هل أنت انطوائي أم منفتح؟
- هل تشعر أنك مجذوب إلى العالم المشترك، غير الربحي، والأكاديمي، أم إلى شيء آخر؟

- هل تكون أسعد في شركة كبيرة قائمة أو إلى مقعد خاص بك؟
- هل يجب أن تذهب من أجل MBA؟ أم من الأفضل أن تركز على اكتساب خبرة أكبر في عالم العمل؟

دعنا نفصلها واحداً واحداً:

1- هل أنت انطوائي أو منفتح؟

منذ وقت طويل التحقت بدورة تدريب متنوعة كانت تديرها مدربة خرافية. كان لديها جملة رؤى كبيرة، لازمني أحدها طوال هذه السنين. كانت تقول «بعض الناس يعيدون شحن بطارياتهم بوساطة كونهم بين الآخرين. هذا هو الفرق بين الانطوائي والانبساطي».

بعد أن تقرأ نصف هذا الكتاب هل تستطيع أن تخمن أي واحد منهما أنا؟ لا يوجد نقاش أنا انبساطيّة بكل معنى الكلمة. أحب أن أكون بين الناس، وهذا ما جعل عالم المبيعات خياراً طبيعياً فيما يخصني.

ولن أكون في وضع جيد في عمل كان يتطلب مني أن أعمل وحيدة، ولا أستطيع أن أتخيل أنني سأكون سعيدة بذلك. من ناحية أخرى، فيما يخص أولئك من بينكم الذين يستجرون الطاقة من العزلة فإن عملي ربما يبدو كأنه عذاب. وتشخيص إجابتك على هذا السؤال خطوة أساسية لإظهار أي نوع من الأعمال سيكون أكثر إرضاء لك.

إنها لفكرة جيدة أن تتخذ مؤشر ميرز -بريغز أداة لتقويم مزاياك الشخصية بوصفك وحيد. هذا الاختبار الذي يعد أساساً استفتاء يمدك بملخص سريع على نمط شخصيتك، على سبيل المثال إذا كنت تميل إلى اتخاذ قرارات قائمة على المنطق أم الشعور. كثير من الشركات والمنظمات تستخدم هذا الاختبار عند التوظيف على المستوى التنفيذي، الأفضل اختيار الفرق التي تعد مهاراتها تتمم بعضها بعضاً. في المرة الأولى التي جربت فيها هذا الاختبار كشف عن رؤى تتعلق بشخصيتي لم آخذها بالحسبان قط من قبل. لذا انظر إلى الإنترنت من أجل مزيد من المعلومات، وأطلقها. قد تتعلم شيئاً ما جديداً ونفيساً تجاه نفسك.

2- هل تشعر بانجذاب أكبر نحو العالم المشترك، والأعمال غير الربحية، أو الأكاديمية، أو شيء ما آخر بوجه كامل؟

هذا السؤال فيما يخص بعض الناس له إجابة سهلة. إذا كنت تريد دوماً أن تكون رئيس طهاة على سبيل المثال، فإنك لن تكون أبداً سعيداً في مكتب. ولكن في بعض الأحيان لا يكون من الواضح جيداً أين تكمن أفضلياتك الحقيقية. العمل غير الربحي- في متحف، أو مؤسسة خيرية، أو مؤسسة ما- يمكن أن يكون مفيداً جداً، ولكنه قد لا يقدم جميع مكاسب عمل مشترك، بمعنى التعويض خصوصاً، وعلى النقيض إن العمل في شركة يمكن أن يكون تحدياً ومربحاً، في حين قد لا يقدم رضا نفسياً عميقاً.

هنا توجد طبقات ضمن هذه الخيارات أيضاً. في مجرى مهنتي كان يقدم إلي عدد من الفرص للعمل خارج عالم الإعلام. وفي حين كنت أطرى وأشعر بالأسر بسبب العروض كنت أعود دوماً إلى الأسئلة ذاتها:

هل أنا مناسبة هنا؟ هل سأكون سعيدة؟ هل سأكون ناجحة؟ ذات مرة في أثناء سنوات أواخر التسعينيات المزدهرة قدم إلي عمل كبير في ميدان الإنترنت في «وادي سيليكون». سيكون ميداناً مثيراً مربحاً وجديداً فيما يتعلق بي، ولكن في حين كنت أدور على مكاتب الشركة، أتطلع إلى صفوف الناس يعملون بصمت على أجهزة الحاسوب، رحت أفكر «إنني مجرد سمكة خارج الماء هنا. ماذا أستطيع أن أفعل كي أجلب هذه المجموعة»؟

أقارن ذلك بيومي الأول في «هارست»، عندما قدمني فرانك بيناك إلى عشرين أو ثلاثين مديراً في غرفة الإدارة تعرفت كلَّ واحد تقريباً في الغرفة سواء كنت قابلتهم من قبل أو لا، وذلك لأنني عملت طويلاً في الإعلام. كنت أعرف أنني أردت كل شيء على العمل أن يقدمه: أن أرأس قسماً كبيراً مشتركاً، وأن أعود إلى نيويورك، وأن أكون جزءاً من شركة إعلام ذات صورة جانبية عالية. وعندما نظرت في أرجاء الغرفة ابتسمت ابتسامة واسعة؛ لأنني شعرت وكأنني في المنزل في مكان أستطيع فيه أن أقوم بإسهام مهم. إنه شعور كبير، شعور تستحق أن تناله في حياتك العملية أيضاً.

كيف إذاً تستطيع أن تقرر أين ستكون راضياً على أوسع حد؟ قم أولاً ببحث ما. كل شركة لديها موقع على الشبكة، وهكذا استخدم الخط وادرس مهمتها، ومنتجاتها وخدماتها. كثير من الشركات لديها انفتاح ما بعد العمل على مواقعها، لذا استمر في المراجعة إذا كان هناك شركة معينة تريد حقاً أن تعمل من أجلها. وإذا كنت تريد حقاً أن تجد كيف يبدو العمل في مكان ما، فإن أسهل طريقة أن تسأل أحدهم كان يعمل هناك من قبل. استفد من اتصالاتك، واسأل من حولك حتى تجد أحدهم يعمل هناك. معظم الناس يحبون أن يتحدثوا عن أعمالهم وشركاتهم، لذا لا تخف من القيام بذلك الاتصال.

ثانياً، إذا كنت تريد خبرة أساسية أكبر في ميدان يهمك -ولا سيما إذا كان في القطاع غير الربحي- تستطيع دوماً أن تتطوع أو تتمرن من أجل أن تضع قدمك في الباب. إذا كنت مهتماً بالإذاعة تطوع في الفرع المحلي NPR. وإذا كنت تحب الفن تستطيع أن تعمل مدرساً أو مرشداً في متحف مدينتك. غالباً ما تكون هذه الأنماط من المنظمات قليلة الموظفين، وهي ترحب بالمساعدة التطوعية الذكية والمحفزة. وفي بعض الأحيان تتحول الخدمة المؤقتة إلى مراكز دائمة.

ثالثاً، فكر بعمق كم من الجهد تحتاج أو تستطيع أن تقدم في العمل. الصناعات المختلفة تأتي بخطط مختلفة جداً، لذا اتخذ خياراً جوهرياً.

إذا كنت مهتماً بمصارف الاستثمار، أو الاستشارة المالية، أو أن تعمل كزميل لشركة قانونية كبيرة فهل أنت مستعد لساعاتها الجهنمية ومتطلباتها المهلكة؟ أم أنك تفضل بيئة عمل أدنى، حيث تستطيع أن تغطي خمس أو ست ساعات كل يوم؟ كل خيار له حسناته وسيئاته، المفتاح هو أن تفهم رغباتك الشخصية وحوافزك وتتخذ خيارك وفقاً لذلك.

أخيراً ثق بمواهبك عندما تتفحص أي نوع من المهن تريد أن تختار. ستخبرك غريزتك في معظم الأحيان متى تتخذ خطوة خاطئة، حتى عندما يخبرك ذهنك خلاف ذلك. وهذا أمر مساعد بوجه خاص إذا ما ضغط عليك لاتباع مسار معين من قبل والديك، أو زوجتك، أو زملائك.

لا تتخل عن المنطق، ولكن انتبه إلى ما يقوله لك ذوقك.

3- هل ستكون أسعد في شركة قائمة كبيرة أو في مقعد لمشروع خاص بك؟

أحب الانطلاق وأحب الأدرينالين ينتشر عند الاشتراك في مغامرة جديدة خطرة، الإحساس الواسع الذي يجعلنا نضع القواعد في حين نحن نسير. أحب حقيقة أنه عند الانطلاق تستطيع غالباً أن تتخذ جانباً من القرارات والمشروعات عبر المنصة، إذا كنت تريد خبرة حقيقية.

لقد قيل إنه يوجد صعوبات حقيقية للعمل في انطلاق مشروع، والشك أحدها.

أنت لا تعرف أبداً إذا كانت شركتك ستبقى قائمة، وبدرجة أقل ستنمو بقوة. من الممكن أن يكون محبطاً ألا تعرف أبداً أي مسألة جديدة يمكن أن تواجهها عندما تأتي إلى العمل صباح كل يوم، ولن يكون لديك الدعم الذي تناله في شركة أكبر، لا توجد دوائر x أوy أو z تزورها وتساعدك على المهمات التي لديك مشكلة معها. وهكذا فمن الواضح أن المشروعات ليست لكل واحد.

كان يطلب مني أحياناً أن ألقي خطباً على الطلاب والطلاب الداخليين، وغالباً ما كان يسأل أحدهم هل كنت أحبذ العمل في شركة مشروعات. وكانت الإجابة نعم مشروطة. لقد عملت في مشروعات كثيرة في أثناء عملي، وأنا لن أقايض الخبرة بأي شيء. إذا كانت لديك روح طليعية وتستطيع أن تتخذ الخطوة، والحرارة، والشيء المجهول، عندئذ اذهب إليها. ستحصل على ثقافة لا تستطيع أن تحصل عليها في أي مكان آخر. ولكن إذا كنت تعرف أنك تحتاج إلى بناء أكبر في العمل، عندئذ لا معنى أن تجعل من نفسك بائساً من أجل الخبرة فقط.

4- هل يجب أن تذهب من أجل MBA؟ أم من الأحسن أن تركز على أن تحصل على خبرة أكبر في عالم العمل؟

آه، السؤال الداخلي! هل تحتاج MBA؟ وإذا كان الأمر كذلك متى يجب أن تحصل عليه؟ هل ثمة معنى أن تعترض على زخم مهنتك كي تعود إلى المدرسة؟ واجهت جميع

هذه الأسئلة في بداية عملي المهني، ومن حسن الحظ أنني وجدت شخصاً ما يقودني عبر شبكة سهلة جداً لصنع قراري.

حدث عندما شرع فرانسيس فورد كوبولا في مجلته، التي انتقلت إلى سان فرانسيسكو كي أعمل فيها، أنني تركت العمل. وجدت نفسي في سن الثلاثين خارج العمل، وخارج عالم مجلة «نيويورك»، وغير واثقة من خطوتي الآتية. وكما شرحت مفصلاً في فصول أبكر، كان لدي ضعف أنني كنت أعرف أنني أستطيع إعاقة تقدمي بوصفي مديرة لمجلة.

أردت أن أكتسب فهماً أكثر صلابة في الجانب المالي والإمساك بوجه أفضل بعدد من المعطيات. وبالإضافة إلى ذلك فإن حصولي على أوراق اعتماد درجة MBA سوف يساعدني على الحصول على أعمال أفضل وأنا أتحمل قدماً لا سيما بعد أن حصلت على درجة البكالوريا من كلية صغيرة.

ولكن هل كان هذا وقت القيام بذلك؟ رحت أقلب الأمور جيئة وذهاباً محاولة أن أقرر، وفي النهاية سألت صديقاً كان يعمل مستشاراً في مجلة نيويورك عن رأيه.

قال لي: «هناك سببان للعمل من أجل الحصول MBA في منتصف مهنتك أولاً، إذا كنتِ تريدين تغيير مهنتك -كالانتقال من النشر إلى الصيرفة- فهذا أمر مهم جداً لم يكن لدي رغبة في تغيير المهن لذا كان هذا خارج الحسبان وتابع يقول: «أما السبب الآخر إذا كنت تصطدم بحائط من أجل تعويضك. أو إذا كان هناك سبب يملي عليك ذلك وإذا لم يكن هناك سبب آخر من الأفضل أن تستمر في عملك؛ لأن الدخل الذي ستفقده MBA وكلفة التعليم فيما يخصني كان السبب الثاني لا ينطبق علي، لذا قررت أخيراً ألا أقوم بذلك. وكنت ممتنّة لصديقي؛ لأنه قدم لي اختباراً واضحاً لاتخاذ قراري.

ولكن ماذا إذا كنت في البداية فحسب ولم تؤسس مهنة بعد؟ أستطيع أن أقول لك إنني لو تخرجت في الكلية الآن سأحصل بلا ريب على MBA. نعم تستطيع أن تنجح دون واحدة، ولكنك ستقدم لنفسك بداية رئيسة بالحصول على واحدة. قاعدة المعرفة التي ستحصل عليها –ومن ضمنها البنية التخصصية في مهاراتك الأضعف– ستكون مساعدة. وحصولك على شهادة MBA في مجملك سوف يدفع بك آلياً نحو اهتمام جديٍّ أكبر من أجل الأعمال.

وستشعر بالتأكيد بثقة أكبر تقريباً في سوق العمل بحصولك عليها، التي تعد مساعدة كبرى.

عندما جئت إلى نيويورك أول مرة وبدأت أجري مقابلات من أجل العمل، شعرت بدوار بسبب المسؤولية، وبغض النظر عن تلك اللحظة الخرقاء في مصعد «كوندي ناست»، حيث شعرت بنفسي كالقشة في حلتي الوسط غربية المحافظة، وقد أحببت كثيراً الذهاب إلى مكاتب جديدة، ومقابلة أناس جدد، واكتشاف عالم وسائل الإعلام في نيويورك، وبالنظر إلى خلف لا بد أنني ظهرت مثل مغرورة سريعة الاهتياج أمام الموظفين الذين أجروا مقابلة معي.

إن كل تلك الطاقة في الواقع عملت في مصلحتي مرة على الأقل. وتوجهت بعد مقابلة في مجلة «هوليداي»، نحو مقعد المصعد حيث كان ينتظر المصعد رجل كبير أنيق (ربما كان في الأربعين من العمر، وهو سن كان يبدو لي كبيراً في ذلك الوقت). قال «مرحباً أنا لا أعرفك – هل أنت جديدة هنا؟»أجبت أوه، أنا لا أعمل هنا، كان عندي فقط مقابلة عمل مع فيليس تيلينفهاست. جرت على ما يرام حقاً! إنها تبدو عظيمة، وأنا بالطبع أحب المجلة... ولقد ذهبت مرة ومرة إلى شقة الرجل. وذهب بعد الهبوط بالمصعد في طريقه وذهبت أنا في طريقي، ولم أعد أفكر في المحادثة ثانية إلا بعد أن قدم لي العمل. ثم أخبرني الرئيس الجديد فيليس أن صبي المصعد قد طلبها في الصباح الآتي ليقول: «أنا لا أعرف من هذه الفتاة، ولكن من الأفضل أن توظفها؛ لأنها متشوقة جداً إلى هذا العمل» وقد تبين أنه كان ناشر المجلة.

هذا يأخذنا مباشرة إلى التجربة العملية:

**أوجد شيئاً ما يثير اهتمامك**

كل عمل يتضمن القيام ببعض الأشياء تود ألا تفعلها، مع هذا يجب أن تكون قادراً على إيجاد تخصص تتمتع به بمستواه الأساسي، والأهم من ذلك أنه يعطيك الراحة. خلاف ذلك أنت لا تغش نفسك فقط، ولكن بكل احتمال قوي أنت تغش مستخدمك أيضاً.

سألني أحدهم ذات مرة. «ألا تريد ذات مرة أن تبتعد عن المجلات مدةً من الوقت؟ عندما تذهب في نزهة هل تبتعد عن أعمدة المجلة بحيث لا تفكر فيها؟ بدا لي السؤال في البداية أنه مضحك؛ لأنني أحب المجلات بصورة مطلقة، ولا أذهب غالباً إلى أي مكان دون حقيبة ملأى بها – مجلاتنا ومجلات أولئك المنافسين لنا معاً. ومع هذا كلما فكرت فيها ثبت لي أكثر أنه ما كل الناس محظوظون أو ملحّون بدرجة كافية لإيجاد التخصصات التي يحبونها كثيراً. ربما يعرفون في الجانب الآخر ما يحبون القيام به، ولكنهم لم يكتشفوا طريقة لتحويلها إلى تخصص.

ما الذي جلبني إلى أتوسا روبنشتاين. فتحت الفصل الأول بقصة عن «أتوسا» التي أثرت فيّ في سن السادسة والعشرين بتوجهها ورغبتها بإيجاد مجلة كبيرة للفتيات في سن المراهقة. كان لديها رؤية بما تريد أن تفعل وكانت تعتقد بها بوجه كامل. وفي حين أن فكرة مجلة الوصف العام للعالم (الكوزموغرافيا) كانت فكرة جيدة جداً فإن ما جذبني إليها حماسة أتوسا للمشروع. كانت تعرف ما هو جيد، وبمساعدتنا حولت تلك الطاقة إلى منتج حقيقي فاعل.

عملت أتوسا محررة مؤسسة في «كوسموغيرل» في سنواتها الأربع الأولى، وبعد أن اشترت هارست «سيسفنتين» نقلناها لتصبح محررة هناك. وهو المركز الذي شغلته عندما بدأت العمل في هذا الكتاب.

وكانت أتوسا حين كنت أكتب هذا الآن قد قررت أن تغادر «هارست» لتتابع علماً جديداً. كانت تريد أن توجد عملها المتعدد البرامج، مع التركيز على الشابات عبر وسائل إعلام متنوعة.

اكتسبت أتوسا الطاقة والإبداع في «هارست»، التي نفتقدها بالطبع. مما يقال إنني سعيدة من أجلها ذاتها لمتابعة حلم جديد.

وأعطينا أتوسا بعد كل شيء فرصتها الكبرى، وقد نمت في حين كانت هنا، لذا فإنه من دواعي السرور أن نراها تؤمن كثيراً بنفسها كي تخوض هذا الخطر الكبير.

ربما يفكر بعضكم فيما يتعلق بهذا الوقت: من المؤكد يا كاثي أنه من السهل أن تلاحقي حلماً إذا كنت ما تعرفين ما هو. ولكن ماذا إذا كان لديك مشكلة في فهم ما تريدين في العمل وفي الحياة؟

قد يكون من المساعد الانطلاق من اكتشاف ما لا تريده

**حسناً أن تقول «كلا، شكراً»**

تناولت قبل بضع سنوات طعام الغداء مع رئيس شركة كبيرة جداً لأدوات التجميل. عرفته منذ سنوات، وكنا نتناول الغداء بانتظام، لذا لم أكن مدهوشاً كثيراً عندما غيّر لهجة حديثه. قال فجأة «كاثي لدي سؤال لكِ» توقف، في حين كنت أتعجب ماذا سيقول. سألني «كيف سيكون شعوركِ إذا أصبحت رئيسة لشركتي؟».

هناك الكثير مما يستطيع أن يقال تجاه مثل هذا الاقتراح، ولكن لسوء الحظ أن الشيء الوحيد الذي نطق به فمي كان «ماذا؟!» كنت مدهوشة بوجه مطلق. لم أر مثل هذا مطلقاً، ولم أستطع أن أفكر في مطلقاً. ابتسم فقط، منتظراً مني أن أجيب بطريقة متماسكة، التي استطعت في النهاية أن أتحدث بها. قلت له: «أنا موظفة في الإعلام ولست موظفة تجميل».

قال: «حسناً فكري قليلاً، ثم دعينا نتحدث أكثر عندما تستوعبين ذلك».

فكرت في ذلك حقاً. كانت هذه شركة معروفة جداً وناجحة جداً، وكان العرض مغرياً ومثيراً للاهتمام. ومع هذا كلما فكرت في هذا ثبت لي أكثر أن المجلات، وليس الزينة، هي التي جعلت قلبي يرتعش.

قلت له في المرة الثانية التي تقابلنا فيها: «يصعب علي قول هذا، ولكنك تحتاج أحداً ما يعيش ويتنفس مستحضرات التجميل - من يستيقظ في منتصف الليل ويقول: «إنه الأرجوان! ذلك هو اللون الجديد للربيع! بصدق أنا لست ذلك الشخص».

تحدثنا بعض الوقت، ولست واثقاً أنني أقنعته في وقت ما بسماعي، ولكنه كان متشوقاً إلى المسألة كلها. الحقيقة هي، إذا استلمت العمل، فمن الممكن أن أتمتع بعدة جوانب منه. ومع هذا، أنا لم آسف قط على القرار. كان التقاط الفرصة فيما يخصني أن أكون قائدة في صناعة أحبها يفوق تقريباً جميع الاهتمامات الأخرى.

حسناً، أما وإنني أنفقت معظم هذا الفصل أحثك على اتباع حلمك، وأن أقول لا زمان لا يكون فيه قلبك مشغولاً بشيء ما، دعني أرمي قوساً هنا، هناك لازمة مهمة لتلك النصيحة:

**حسناً أن تقول نعم لأسباب إستراتيجية**

بعد أن أمضيت أكثر من ثماني سنوات في «يو. أس. أيه. تودي» معظمها بصفة ناشر صحيفة، كنت مستعدة للتغيير. كان وقتي هناك ممتلئاً بعمق، ولكنه مرهق أيضاً، ولم يظهر ثمة شيء بأن سيكون هناك أي مراكز أعلى مع «غانيت» لشركة صحيفة للوالد، التي أطمح إليها. ولكن إلى أين يجب أن أذهب بعد ذلك؟

لدي هدفان إستراتيجيان: المغادرة بلباقة من «يو. أس. أيه. تودي» وأن أعمل رئيسة أو مديرة تنفيذية لقسم كبير من شركة أو منظمة إعلامية.

مع أنني أنفقت الجزء الأول من مهنتي في مجلات، ولكنني الآن خارج عالم المجلات قرابة عشر سنوات. لم يكن أمامي خطوة آتية واضحة لاتخاذها، لذا أمضيت بعض الوقت أدرس خياراتي، حتى اليوم الذي جاء فيه اثنان من رفاقي من «بوز ألن» وهي شركة للاستشارة الإدارية، لرؤيتي في مكتبي.

كانا يقومان بدراسة لاتحادات تجارية لصناعة جريدتين وأرادا أن يسألاني بعض الأسئلة. علمت في مجرى محادثتنا أن الاتحادات التي تمثل أكثر من ألف جريدة عبر

البلاد كان من المحتمل أن تندمج وكانت تتطلع إلى CEO ليرأس المؤسسة بكاملها. أخبرني أحد المستشارين «ماسوف تحتاجه المؤسسة الجديدة هو CEO كي تساعد وضع الصحف في عالم إعلامي متغير. إنها سوف تحتاج إلى CEO أكثر وضوحاً من تلك التي تدير الاتحادات التجارية تقليدياً».

سرعان ما شرعت عجلات رأسي تدور. كانوا يريدون شخصاً ما يكون مريحاً في تمثيل صحف ذات درجات مختلفة، من الخطب إلى المقابلات إلى مقابلة أعضاء الكونغرس. وكانوا يحتاجون إلى شخص ما مطّلع، بوجه صحيح على مداخل شؤون الصحافة ومخارجها. كان كل شيء حتى الآن على ما يرام، ولكن حتى مع الافتراض أنني استطعت الحصول على العمل، كنت أعرف سلفاً أنه لم يكن العمل الذي أريد أن أشغله مدى الحياة. كان هذا مختلفاً جداً عما كنت أقوم به، ولم أكن واثقة أنني سأتمتع أو أكون بأي حالة جيدة في مقابلة رجال الكونغرس، التي ستكون جزءاً كبيراً من العمل.

ما كنت أريده حقاً هو فرصة إدارة شركة، والترؤس على اتحاد كبير غير ربحي يقربني من ذلك.

لم يكن العمل الذي أحلم به، ولكنه سيكون عمل الخطوة الثانية الكبيرة، ولذا دخلت بابه.

ما إن سميت CEO لاتحاد ناشري الصحف الأمريكية، الذي سمي فيما بعد (اتحاد صحف أمريكا أو NAA) حتى واجهت مباشرة أسئلة من صحفيين مدهوشين لماذا اختارت موظفة إدارية كبيرة مثلي أن ترأس اتحاداً تجارياً. جمّلت الإجابة قدر ما أستطيع وقلت مبتسمة «إنه تحد كبير فيما يخص التفكير في مستقبل صناعة كاملة، ولا سيما مع كل التقنيات الجديدة القادمة» - تحد ما يزال يواجه الصناعة اليوم. ثم رحت أعمل أفضل عمل استطعته.

أمضيت خمس سنوات في اتحاد صحف أمريكا (NAA) وتعلمت الكثير جداً. لم يكن العمل الجذاب لمهنتي، ولكنه كان مرضياً جداً. إنه ساعدني أيضاً على أن أصبح موظفة إدارية، أكثر اطلاعاً وعزز شهرتي بصفة شخص يستطيع أن يدير مؤسسة

كبيرة. بالإضافة إلى ذلك تعرفت مديرَ اتحاد صحف أمريكا بوجه جيد جداً مسجلة بداية علاقة عمل رائعة ومنتجة تستمر حتى هذا اليوم. ما اسم ذلك الرئيس؟ إنه فرانك بيناك الذي كان عندئذ CEO لمؤسسة «هارست» الذي ما زال مستمراً الآن في الخدمة بصفة نائب رئيس لهيئة هارست وهو ما يزال يخدم اليوم نائباً لرئيس هيئة هارست.

أنا لم أحصل على عملي في هارست؛ لأنني عملت مع فرانك في NAA فقط، ولكنه لم يكن معوِّقاً بالتأكيد.

لذا لا تكن خائفاً من اتخاذ خطوات في مهنتك التي كانت تحديداً لأغراض إستراتيجية. نعم أنت تريد أن تتبع أحلامك، ولكن في بعض الأحيان يتضمن الطريق إلى أحلامك التفافاً مدروساً.

في هذا المجال نفسه، هنا جزء من نصيحة قد تكون مدهوشاً أن تسمعها مني:

**لا تكن خائفاً من أن تموت، إذا كان ذلك ما تريده حقاً**

أخبرني روت ديم، مدير هارست للموارد البشرية، في خريف 2006 أنها كانت تخطط لاستقالة مبكرة، وأنها سوف تغادر الشركة في نهاية السنة. لا أستطيع أن أعارض فكرة مغادرة روث – إنها موهوبة، وعطوفة ومتخصصة بوصفها مديرة HR.

بالإضافة إلى ذلك، لما كنت مهتمة كيف سوف تؤثر مغادرة روث على هارست، لا يسعني إلا أن أكون سعيدة لروث نفسها. إنها في سنها الخامس والخمسين، ما تزال شابة وفي صحة جيدة وحيوية، ومع اعتزالها في سن مبكرة من عملها. كان لديها سنوات طويلة كي تسافر وتحقق اهتماماتها والاستمتاع بأسرتها، مهما كان اختيارها للعمل. عملت روث دوماً بدأب، لذا لم يكن هذا قراراً سهلاً فيما يخصها. يحتاج الأمر إلى شجاعة أن تبتعد عن عمل أنت ناجح فيه وتتمتع به. وبالرغم من أنني كنت أريدها أن تبقى لأسباب أنانية فقد صفقت لقرار حياتها وشجاعتها في اتخاذه.

وعلى نحو مشابه اتخذت ابنة أختي آن قراراً لتغيير مجرى مهنتها.

كانت تعمل في وكالة كبيرة للإعلان، ثم قررت أن تحصل على شهادة MBA وبعد ذلك انضمت إلى شركة إنترنت، ولكن بعد سنة قررت آن، بعد كل العمل الذي قامت به، أنها كانت في المكان الذي لا تريده. كانت تريد إنجازاً أكبر في حياتها العملية، لذا قامت بدورة مقدارها 180 درجة، في عالم غير الربحيات. كانت آن قد أمضت في «المتحف الأمريكي للتاريخ الطبيعي» مدة أربع سنوات حتى الآن، ومع هذا تركت وراءها مهنة أكثر ربحية وأسرع تقدماً لم تفتقدها حتى لو مدة يوم واحد.

لأنني إنسان أحصل على كثير من الرضا من عملي يمكن أن تفكر في أن رسالتي إليك هي «اعمل عبر رقع خشنة، والتصق بمهنتك مهما كانت».

أريد بالطبع أن يجد الناس الرضا في أعمالهم، وأود أن أفكر في أن هذا الكتاب سوف يساعدهم ولكن إذا أعطيت عالم الأعمال التجارية محاولتك المفضلة ثم قررت في النهاية أن سعادتك الحقيقية تكمن في مكان آخر، فإن من الأهم كثيراً أن تتابع تلك السعادة بدلاً من أن تكون بائساً من أجل المهنة.

هذا يمكن أن يكون صحيحاً على أساس دائم (مفترضين أنك تملك مصدراً آخر للدخل ولن تفلس) أو على أساس مؤقت، وسواء أخذت وقتاً مستقطعاً لتربية أسرة، أو السفر، أو تعلم ركوب الأمواج، أو أي شيء آخر.

إنه من المهم أن تسعى إلى الرضا في جميع جوانب الحياة، وليس العمل فقط.

وبهذا ربما نكون قد وصلنا إلى أهم رسالة في هذا الكتاب. فكرة تشجيع ما أود أن أسميه حياة 360 (درجة) تابع القراءة من أجل أن تكتشف ماذا يعني ذلك.

دراسة الحالة

حياة 360° (درجة)

سمعت عن خيار تمضية سنة دراسية في الخارج في سنتي الثانية الدراسية في «كلية ترينيتي» (الآن جامعة ترينيتي) في مقاطعة واشنطن. كنت أصدق بصعوبة ما أسمعه- هل كان هذا ممكناً حقاً؟ إذا كان الأمر كذلك لماذا لا يقوم كل واحد بذلك؟ شرعت مباشرة أتحدث مع والديّ، اللذين لم يسافر أحد منهما إلى أوروبا، عن تمضية سنتي الدراسية قبل الأخيرة في إيطاليا.

كانت «ترينيتي» مدرسة جيدة جداً، ولكنها كانت صغيرة، معهد كاثوليكي للنساء فقط، وكنت أتطلع إلى مغامرات أكبر. (أتذكر أنني قلت لوالدي في لحظة نكد: «أنا تَعِبة من النرد، والممرضات، والفتيات!») فجأة أردت أن أمضي سنة في أوروبا أكثر من أي شيء آخر أردته. وكان شرط والدي الأول أن علي أن أكتب سمعة حسنة في حين أنا في الخارج، وهكذا وجدت برنامجاً يسمح لي بتحويل رصيدي إلى ترينيتي، وبعد بضعة شهور وجدت نفسي في طائرة حملتني إلى روما لأبقى سنة. بدا ذلك مثل الحلم.

عندما أنظر إلى حياتي الماضية أستطيع أن أرى أنني اكتسبت حقاً خبرات جديرة بالذكر، وأوقاتاً مثيرة، ولكن لا شيء يقارن بتلك السنة في إيطاليا. حتى الآن، وأنا أفكر فيها وأكتب عنها، ولا أستطيع إلا أن أبتسم - كل شيء كان مغامرة جديدة، رعشة تنتظر أن تكتشف. رعشة تنتظر أن تكتشف.

أقمت صداقات بسرعة، وكنا نسافر كل نهاية أسبوع، فنركب في السيارات أو نسافر متطفلين إلى مدن قريبة.

وكنا في أيام العطل نذهب إلى أماكن أبعد: إلى باريس ولندن من أجل عيد الشكر، وإلى الشرق الأوسط من أجل عيد الميلاد، وإلى إسبانيا من أجل عيد الفصح، وفي أعياد السنة الجديدة كنت أشرب الشراب وأرقص رقصة الأرنب في فندق هليتون القاهرة، ثم زرت لبنان لمشاهدة أشجار الأرز المشهورة، وركبت

دراسة الحالة: حياة 360° (درجة)

الخيول على طول الأهرامات العظيمة في مصر عند الفجر. وسافرت في الصيف اللاحق، بعد أن انتهى برنامجي، متطفلة مع صديقتي أيوجينيا وهي فتاة حيوية ضحوكة من موبيل –ألاباما، كل الطريق من روما حتى شمال إيرلندا. شيء ما كنا نستطيع القيام به بأمان في تلك المنطقة، دون أن يخبر أحدنا والدينا، حتى اليوم ما نزال أصدقاء حميمين.

تلك السنة غيرت حياتي، منذ ذلك الوقت فصاعداً عزمت على أن أنتزع كل شيء أستطيعه كي أتذوق العالم وأختبره بوجه كامل قدر الإمكان.

أنهيت تخرجي في «ترينيتي» بعد سنوات قليلة وسكنت في أول شقة لي في نيويورك، جرت محادثة صعبة بين أمي وبيني عن إحدى زياراتها.

كانت تعيش حياة تقليدية جداً بوصفها رَبّةَ منزل وأم قابعة في البيت، وكانت تنزعج من القرارات التي كنت أتخذها، كانت تقول «ابنتي الحبيبة» ألا تريدين الزواج؟ ألا تريدين الاستقرار؟».

كنت أقول لها: «أمي، أنا لا أعرف بعد ماذا أريد، ولكنني أريد أن أرى وأختبر كل شيء أستطيعه، لا البقاء في مكان واحد والقيام بالأشياء نفسها كل يوم. لا أعرف كيف ستجري الأمور، ولكنني أريد فقط نمطاً مختلفاً من الحياة».

بدت كما لو أنها تلقت صفعة على وجهها. لم أكن أعني بكلماتي أن أبدو مويخة، ولكنها من الواضح أنها آلمتها بشدة. بدا كما لو أنني كنت أرفض القيم التي تعدها غالية جداً، مع هذا كنت أريد الأمور التي تريدها ولسوف أحصل عليها في النهاية: زوج وأطفال وأسرتي الحميمة.

كل ما في الأمر أنني كنت مضطربة بشأن الاحتمالات كافة عن مهنة مثيرة أقوم بها في عصرها.

**دراسة الحالة: حياة 360° (درجة)**

هناك تعبير لقي رواجاً في الماضي القريب: احصل عليها جميعاً. كانت المجلات والصحف والتلفزة في أثناء مدة سنتين ممتلئة بقصص عن النساء الخارقات اللواتي كن يفعلن كل شيء: العمل في الوظائف ذات الدوام الكامل، وتربية أطفال كاملين، والتطوع في مدارس الأطفال، وإقامة مآدب سخية في أوقاتهن الإضافية. تلك النسوة كان يفترض أنهن مصدر إلهام ولكنهن انتهين إلى جعل كل شخص آخر غير ملائم، وربما يُصبن هن أنفسهن بانهيار عصبي في أثناء سنوات قليلة.

كالشخص الذي كان يدعي غالباً أنه «يملك كل شيء» دعني أقل بصراحة: أكره تلك العبارة. التضمين هو أن كل شخص يريد على وجه الدقة الشيء نفسه الذي يعد غير صحيح على الإطلاق. لا يجب أن تتزوجي محامياً أو طبيباً، كسب جائزة التنس المفتوحة الأمريكية وأصبح CEO كل ذلك في السنة نفسها من أجل إيجاد النجاح والسعادة. أن تحصل على ما أدعوه حياة 360° درجة لا يعني الوصول إلى القمة في كل شيء تفعله، إنه عن تحقيق التوازن، إنه يعني صنع وجود دائري بالكامل، وجود يشمل الرضا العميق عن حياتك الشخصية وعملك وأسرتك.

قدمت إليك جميع أنماط النصيحة في الفصول السابقة، ولكننا الآن نقترب حقاً من قلب المسألة. إذا كان هناك شيء ما التقطته من هذا الكتاب آمل أن يكون هذا: النضال بتهور للحصول على كل شيء ليست الإجابة وأنت لا تعمل من أجل أن تحصل على كاثي بلاك كلياً، أو زملائك جميعاً، أو حتى أمك كلها. لا أحد يستطيع أن يحدو النجاح والرضا عن النفس من أجلك إلا أنت.

**خذ ما هو لك جميعه، وليس ما لأي شخص آخر**

هذا اعتراف: كنت مدمنة عمل في العشرينيات من عمري. كنت على نحو ملح لا أرغب في أن أحقق شيئاً فحسب، بل أن أفرط في ذلك، أن أذهب أبعد وأسرع

دراسة الحالة: حياة 360° (درجة)

وأعمل أكثر من أي شخص آخر. مهما أخذ مني السير قدماً في مهنتي هو ما كنت أمضي الوقت في عمله. كنت سعيدة حقاً في أثناء تلك السنوات. ولا آسف بأمانة على لحظة من كل ذلك العمل الشاق.

إضافة إلى ذلك اليوم، مع زوج عمره خمس وعشرون سنة وولدين مراهقين، لدي ترحيب أشد بمتع العطالة التي يمكن أن تجلبها الحياة.

ما زلت أعمل بدأب شديد وأسافر باستمرار، ولكن عندما أكون بعيدة عن العمل أكون بعيدة حقاً عنه. إذا كنت طموحاً ليس من الحزم أن تغادر العمل في سن الخامسة والثلاثين لبضعة أيام؛ لأن الحقيقة هي أنك ستكون أفضل ومستخدماً أكثر فاعلية إذا كانت لديك حياة شخصية مرضية.

إذن، كيف تحدد النجاح فيما يخصك أنت؟ كيف تقرر ليس ما تريد فقط في حياتك، بل ما تستطيع تحقيقه واقعياً؟ أحد الطرق هو أن تنظر إلى هذه الأسئلة من زاوية مختلفة قليلاً: ربما تستطيع أن تملك كل شيء تريد، لكن ليس جميع الأشياء في الوقت نفسه، وفي حالتي كان هذا يعني التركيز أساساً على العمل في العشرينيات والثلاثينيات من عمري وأصبح أماً في الأربعينيات. هذا الخيار لا يناسب كل واحد، لا سيما إذا أخذنا بالحسبان التعقيدات المتعلقة بالعمر بأن أصبح حاملاً بعد سن الأربعين، ولكن هذا كان على ما يرام فيما يتعلق بي، ما الذي يناسبك على أفضل وجه، سوف نستكشف هذا السؤال بالتفصيل في الفصل القادم عندما نتحدر إلى اللغط عن اتخاذ خياراتك الشخصية.

ولكن قبل ذلك إليك فكرتين تساعدان على إرشادك، الأولى استعارة كارنا فالية قديمة: لا يكفي أن تذهب فقط من أجل خاتم نحاسي،عليك أن تتمتع بالمرح حولك أيضاً. والثانية من أوبرا وينفري وهي واحدة مفضلة لدي؛ لأنها نصيحة كاملة: عش أفضل حياة. ليس من الضروري الحياة الأكثر نجاحاً،

دراسة الحالة: حياة 360° (درجة)

وليس حياة أي واحد آخر، ولكن حياتك الأفضل. الآن دعنا ندخل إلى الجوهر في كيف تفعل ذلك. القاعدة الكبرى الأولى لترقيم كيف تحقق حياتك ذات 360 درجة هي هذه:

**واجه خياراتك بأمانة وبصورة مباشرة**

فكّر في هذه الأسئلة:

- هل لديك غرفة في حياتك من أجل زوج أو شريك، أم أن الأكثر احتمالاً السير قدماً عندما تكونين وحدك وتعملين بدأب أكثر؟ وإذا كان لك صديق فهل هو مؤيد لأهدافك في العمل؟ وهل تتغير توقعاته عندما تزوجتما؟
- هل إنجاب الأطفال يعارض وجود مهنة كبديل – أو افتراض بالنسبة إليك؟
- هل الوقت المستقطع خيار، أم هل الوقت الكامل، أسرة بدخلين هو النمط الوحيد الذي يسمح لك أن تحققي مستوى المعيشة الذي تريدينه؟
- إذا اخترت أن تأخذي سنتين خارج الخدمة من أجل رعاية أطفالك الصغار، هل تستطيعين التعامل مع حقيقة أنك عندما تعودين فإن بعض الزملاء سوف يتجاوزونك في مراتب العمل؟

عندما تشرعين في اتخاذ خيارات كبيرة تجاه حياتك ومهنتك، لا بد أن تكوني أمينة بوجه مطلق تجاه الإجابة على هذه الأنماط من الأسئلة وإلا فإنك ستصنعين اضطراباً أكبر لنفسك في مسيرتك. دعيني أعطيك أمثلة قليلة:

تزوجت زوجي الأول قبل وقت قصير من الذهاب إلى العمل في مجلة MS كنا معاً بوضع جيد من عدة نواح، ولكن عندما بدأت أتغير –أكثر تلاؤماً مع الحركة النسائية، وأكثر ثقة بنفسي في العمل– بدأت علاقتنا تعاني.

دراسة الحالة: حياة 360° (درجة)

كان يعمل في موقع الذكور من «وول ستريت»، وكان من أسرة إيرلندية تقليدية غنية، الولد الأصغر من بين خمسة أولاد. كنا بعد مدة نبتعد كثيراً أحدنا عن الآخر بحيث نستطيع الحفاظ على زواجنا، وبعد الطلاق أتذكر أنني كنت أفكر أنني لم أكن أحتاج إلى زوج حتى أحقق النجاح في مهنتي، وأنني كنت قادرة على التقدم بنفسي.

كانت هناك حقيقة أخرى تكمن تحت السطح، مع هذا: كنت أريد حقاً أن يكون لدي رجل في حياتي كي أتشارك معه في الأفراح والأتراح. كنت أستطيع بالتأكيد أن أكون سعيدة بذاتي. ولكن لا شك أنني منذ لقاء توم هاريف وزواجي منه كنت أكثر سعادة مما كنت عازبة. هل يعني هذا أن كل واحدة يجب أن تتزوج؟ لا بالطبع، كثير من النساء أكثر سعادة ببقائهن عازبات. كوني واثقة أن تبقي صادقة مع نفسك عن ماذا تريدين.

السؤال الذي كان يطرح علي كثيراً عن توازن العمل والأسرة. طلبت مني كلية للبنات قبل بضع سنوات أن أعود إلى العمل في حين كان أولادي أطفالاً صغاراً. أنجبت أنا وتوم ولدنا الأول دويف عام 1987 في حين كنت أعمل في صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» وعدت إلى العمل بعد أربعة أسابيع. وظفنا خادمة تعمل دواماً كاملاً، الأمر الذي سمح لي أن أعود بسرعة. هل كان علي أن آخذ وقتاً أطول كي أتكيف لأكون أُماً؟ بالطبع. ولكن العودة، في السنوات الأولى لجريدة «يو. أس. أيه. تودي» وقبل إقرار قوانين العمل، لم يكن إعطاء الأمهات الجدد 12 أسبوعاً كإجازة أمومة، كان البقاء خارجاً مدة ثلاثة أشهر غير مسموح بها، بل حتى مستحيلة. النساء لم يعرفن ذلك فحسب.

سألتني تلك الكلية: «كيف قررت العودة إلى العمل فحسب»، ألا يقلقك أن تتركي طفلك مع مربية؟ «بدأت عيناها ترمشان، وثبت لي فجأة أنها لم تكن تفكر

دراسة الحالة: حياة 360° (درجة)

حقاً في وضعي، بل في وضعها. قالت «أنا أريد أن يكون لدي أطفال أيضاً، ولكن فكرة العودة إلى العمل وتركهما وحدهما دون شخص آخر أبكتني».

قلت بتهذيب: «حسناً، إذا كنت ممزقة بشأن ذلك فأنت تبدين أنك اتخذت قرارك. إذا كنت تستطيعين تحمل عدم العمل فهذا هو موقع قلبك بوضوح».

بعض النسوة لا يرغبن بشيء أكثر من البقاء في بيوتهن مع أولادهن، وأخريات يتطلعن بشوق إلى العودة للعمل. كثيرات منا يقعن في مكان ما في الوسط.

المفتاح هو اتخاذ القرار المناسب لك بغض النظر عما يفكر فيه أي شخص آخر: كيف يجب أن يكون قرارك.

وهكذا دعينا نقُل إنك اتخذت القرار الذي يفيد أنك تريدين الأسرة والمهنة معاً. كيف تستطيعين الجمع بينهما؟

## حل معادلة الأطفال والعمل

كما ذكرنا آنفاً عدت إلى العمل في أثناء أسبوعين من تبني ابننا دوفي (تبنينا ابنتنا أليسون بعد أربع سنوات) كنت أنا وتوم مرتاحين باتخاذ القرار بعودتي إلى العمل دواماً كاملاً. كنت أصطحب دوفي معي إلى اجتماعات قليلة في مجلة «يو. أس. أيه. تودي» مع آل نيوهارث– الذي كان لديه أفكار تقدمية جداً عن الأسر وقت العمل– شجع الوالدين على إحضار أولادهما للعمل في بعض الأحيان، ولكن حتى مع هذه المزايا، أتذكر كيف كان عملاً متوازناً إيقاظ أولادنا، والعمل ساعات طويلة والقيام بأسفار كثيرة في الوقت نفسه.

يكمن جزء كبير من حل معادلة الأولاد إضافة إلى العمل في توقعات إدارية.

تتأثر حياة كثير من الناس عندما تقرر أن تنجب أولاداً.

دراسة الحالة: حياة 360° (درجة)

على زميلاتك أن يجدن عملاً إضافياً في أثناء أمومتك (أو أبوتك)، وعلى زبائنك أن يتعاملوا مع أشخاص جدد في حين أنت خارج العمل، ويحتاج رئيسك أن يحسب كيف يدير فريقاً فقد شخصاً رئيساً. وأنت بالطبع عليك أن تواجهي حقيقة أن غيابك قد يؤثر في مركزك في المكتب.

الخطوة الحاسمة الأولى لإجراء جميع هذه التحولات بيسر أن تضعي توقعات واضحة لكل واحد منها كم من الوقت ستبقين خارج العمل؟ هل يستطيع الناس أن يخابروك في المنزل إذا ظهرت مشكلات؟ هل ستعملين بضع ساعات في اليوم، وبضع ساعات في الأسبوع أم لن تعملي مطلقاً؟ هل أنت حاضرة للمجيء إلى المكتب في حالة طوارئ؟

كنت أتكلم مع زميلتي في اليوم الثاني، التي أخبرتني «عندما جاء مولودي الأول ارتكبت خطأ بإخبار كل واحدة: بالطبع، اهتفي لي في أي وقت، لقد جاءني ولدان» لم يتوقف الهاتف عن الرنين، لذا فإنه فيما يخص ولدها الثاني كانت رسالتها مختلفة «أخبرتهم أنني أتلقى المكالمات الهاتفية من الثامنة حتى التاسعة صباحاً، ومن الرابعة حتى الخامسة بعد الظهر في أثناء الأسبوع. وهذا ما حدث». عرف كل واحد ومنهم الزبائن خارج المكتب على وجه الدقة متى يخابر، ومتى كانت تخطط للعودة. وعرفوا ماذا يمكن أن يتوقعوا منها حتى ذلك الحين، وهكذا لم يكن هناك سوء تفاهم.

عندما تعودين إلى المكتب تثبتي من أن القواعد الأساسية واضحة لكل شخص، إذا كان ابنك مريضاً هل ستتوقعين أن تكوني قادرة على العودة إلى المنزل؟ هل تستطيعين تأخير برنامج عملك كي يتوافق مع احتياجات أطفالك؟ من سيقوم بواجباتك في غيابك؟ ومن المهم أيضاً: هل هناك آلية جاهزة لضمان أن عازبة ما أو زميلات ليس لديهن أطفال لن يشعرن بعدم الارتياح،

دراسة الحالة: حياة 360° (درجة)

أو الإهمال؟ جميع هذه الأمور تحتاج إلى أن تبحث سلفاً، بحيث يعرف كل فرد في الفريق أين تكمن الأمور.

إذا كانت شركتك أو مؤسستك كبيرة كثيراً بحيث يكون لديها دائرة للموارد البشرية، قومي بزيارتها؛ كي تجدي إن كانت هناك إرشادات. وإذا لم يكن الأمر كذلك تحدثي بصراحة مع رئيسك.

هذه إستراتيجيات مفيدة للتعامل مع المواقف في العمل. ولكن ماذا بشأن التعامل مع أوضاع في المنزل، ولا سيما إذا لم يكن باستطاعتك توفير مساعدة لوقت كامل؟ من المثير للاهتمام أن تلاحظي أنه طوال العقد الأخير كانت فكرة الحياة الأُسرية نفسها تتغير. يبدو أن هناك مطالب أكثر من ذي قبل على عاتق النسوة الشابات في مقر العمل، وحاجة مادية أكبر كي يعمل الزوجان كلاهما التي أدت بدورها إلى ترتيبات أكثر ليناً ومرونة من أجل العناية بالطفل.

كنت قبل مدة ليست بالطويلة في حفل استقبال ديترويت، أتحدث مع زبونة كانت أماً لطفل صغير. قالت لي: «أريد أن أقدمك إلى إحداهن، مشيرة إلى صديقة، هذه أم أخرى لابنتي». لم تكن السيدتان على علاقة ببعضهما: كانت المرأة الثانية جارة. كانت كثيراً ما تعتني بابنة زبونتي. وفي الواقع أنها فعلت ذلك أيضاً مع كثير من أولاد الجارات؛ لا من أجل المال، بل من أجل المساعدة فقط.

وصف «أمها الثانية» ذكرني بعنوان كتاب هيلاري كلينتون الأول «تتبنى قرية» العبارة هي مثل إفريقي، ولكن ما يرجع الصدى أكثر من أي وقت الخطوة السريعة للمجتمع الأمريكي في القرن الحادي والعشرين.

إذا كنت تجيز لنفسك عاطفياً أن تسمح للآخرين ضمن دائرتك الداخلية- أصدقاء وجدّان وجيران وآخرين- ستجد من الأسهل كثيراً أن تجتاز مسائل الأسرة والعمل.

## دراسة الحالة: حياة 360ْ (درجة)

لحسن الحظ فيما يتعلق بالنسوة الأكثر شباباً تغير دور الرجال في الحياة المنزلية والعناية بالطفل تغيراً دراميا على مدى العقدين الماضيين، فحيث كان الرجل غائباً إلى حد كبير عن هذه المسؤوليات، كثير منهم بدأ يأخذ دوراً فاعلاً. كنت أخيراً في مقهى «هارست» حيث رأيت زوجاً من الفتيان مستغرقين في نقاش. اقتربت منهما، واستطعت أن أسمع عما يتحدثان. قال أحدهما «نعم استيقظت نحو الساعة الثالثة صباحاً، ولكنني أعطيتها الزجاجة مدة 15 دقيقة وعادت إلى النوم» قال الآخر: «أوه ابنتي تنام في أثناء الليل الآن». ضحكت؛ لم تكن مثل هذه المحادثة مسموعة حتى قبل خمس سنوات مضت.

هذا ما جذبنا إلى تقدير آخر من صنع حياة 360ْ. فيما يخص أولئك العزاب ولكنهم ينظرون إلى شريكة لا بد من تقدير أي نوع من الأشخاص تريدين في حياتك. كان من الواضح منذ بداية علاقتي بتوم أنه يؤيد عملي ويشجعه وأنه سيأخذ حصته من الواجبات في أرجاء المنزل.

والحق أنه ما إن سمعت أمي أنني أقابل محامياً كاثوليكياً كان طباخاً ممتازاً حتى قالت لي: «التقطِي ذلك الرجل وجرّيه إلى الكنيس!» ولقد كنت سعيدة دوماً؛ لأنني فعلت ذلك؛ إذ أصبحت أكثر امتلاء -ليس شخصياً فحسب، بل مهنياً أيضاً- بفضل تلك العلاقة.

لذا لا تخافي من أن تطمحي إلى كل شيء تريدينه. من الممكن أن يكون لديك أسرة ومهنة مع الوقت والطاقة كليهما، على الرغم من أن الوقت والطاقة كليهما محدودان، لذا عليك اتخاذ خيارات، وفي بعض الأحيان تضحيات. اشعري بالحرية لاكتشاف أي حلول فيما يخص معادلة الأسرة والعمل سواء تقليدية أو غير تقليدية كثيراً، هذا يصلح لك. وتذكري أن الموضوع ليس إن كنت تستطيعين القيام بذلك كله، إنه عما إذا كنت ستصبحين سعيدة مهما كنت تفعلين.

الفصل السابع

# الموقف

زارني في الأسابيع التي تبعت انطواء مجلة فرانسيس فورد كوبولا، ناشر مجلة «نيويورك» جاك توماس في سان فرانسيسكو، عملت في مجلة نيويورك سنتين قبل أن أتجه إلى الغرب، لذا كان جاك يعرفني ويعرف سجل عملي، دعاني إلى غداء فاخر، وفي منتصف الطريق قال: «كاثي هل تحبين أن تعودي معنا مرة ثانية بصفة ناشر زميل؟» تسمّرت قليلاً أتساءل هل يجب أن أقول ما كنت أفكر فيه حقاً. وقررت أنه يجب أن أقبل في حين كان جاك ينظر إليَّ عبر الطاولة بتوقع.

قلت له: «حسناً يا جاك، قد يبدو أن هذا يحمل معنى العجرفة وقد لا تحب أن تسمعه، ولكن العمل الوحيد الذي أريده في مجلة نيويورك هو عملك. أريد أن أكون الناشرة».

توقف في منتصف المضغ، ووضع شوكته جانباً. قال: «حسناً، هذا أمر مثير للاهتمام». وبعد لحظة استجمع أفكاره وتابعنا طعامنا، بالرغم من أنني لم أكن واثقة أنه استرجع شهيته. لم أصبح ناشرة لنيويورك في ذلك الحين، ولكن في أثناء سنتين فعلت. في الواقع كنت أول امرأة تسمى ناشرة لمجلة أسبوعية كبرى.

عندما رأيت أن فصلاً من هذا الكتاب كان عنوانه «موقف» فلعلك توقعت درساً عن كيفية التصرف بوجه ملائم (أو كيف لا تتخذ موقفاً في أثناء العمل. ولكن هذا الفصل عن شيء أعمق وأكثر أهمية كثيراً).

إنه عن: كيف تطّور موقفاً ذا توقع سليم فيما يخصّك، كيف تؤمن بأنك تستحق نمط العمل، والمسؤولية، والراتب، والمنافع. في الواقع، نمط الحياة التي تستحقها حقاً.

كثير من الناس -وخاصة النساء- يعمل بدأب، ولديه إمكانات كبيرة، ولكن لا تفهم أو تؤمن بجدارتهم. هل:

- استجبت ذات مرة لمراجعة عرض إيجابي بعرفان متدفق للجميل، ومع هذا عملت بدأب وكسبت كل استحسان؟
- استجبت لمديح بالإصرار على أنك لم تفعل حقاً أي شيء خاص؟
- وقفت في الخلفية، في حين آخرون في فريقك أخذوا شرف عملك؛ لأنك شعرت أنه من المضحك أن تضع نفسك في المقدمة؟

هذه قد تبدو مثل ردود فعل طبيعية عندما تحدث، ولكنها ستعيق تقدمك في عالم العمل. التواضع والاعتدال مزايا شخصية ثمينة بالتأكيد، ولكنها لا تفعل الكثير كي يتقدم مركزك في عملك. إذا كانت الاستجابة الأولى لامتداحك أن تحط منها فأنت تحتاج إلى أن تسأل نفسك لماذا. إحدى المهارات الأكثر أهمية التي تستطيع أن تتعلمها هي كيف.

**تقوّم نفسك بطموحاتك وليس بأوجه قصورك**

لم أبدأ بالتفكير أنني كنت أريد أن أصبح رئيسة شركة مجلات. لم أكن أفكر أبداً بعيداً هكذا في أثناء الجزء الأول من مهنتي. كشأن كثير من النساء أفكر في صعود السلم درجة درجة، عمل بعد آخر وليس كحملة واسعة مخططة سلفاً.

مع هذا منذ بداية عملي المهني أردت دوماً وتوقعت كل عمل ناجح أن يكون العمل الأفضل الذي أستطيع الحصول عليه في ذلك الوقت. خذ عملي الأول في مجلة «هوليداي»، جرت معي مقابلة لعدة مراكز أولية، في شركات مثل دوبل واي، وكيورتيس للنشر، وتايم، وكوندي ناست، ولكن أحد الأشياء، التي جذبتني إلى «هوليداي» حقيقة أن منصبي سيكون مساعدة مبيعات بدلاً من أمين سر. مسؤوليات العمل والراتب، ولكنني فكرت في أنني سأحصل على عمل أفضل في المرة القادمة بعرض منصب أكثر تأثيراً أشرع فيه.

كان من السهل فيما يخصني أن أفكر، هل تعرف أنا لا أتمتع بأي مهارات خاصة تبعدني عن أن أكون سكرتيرة، ولذا قد أكون سعيدة بذلك. كانت الحقيقة، نظراً إلى أعمال الصيف القليلة في المكاتب، عرفت كيف أطبع على الآلة الكاتبة، وأجيب على

الهاتف، وأصنف وما شابه ذلك. ولكن بدلاً من الموافقة على أن أقدر نفسي لحدودي، أختار أن أقدر نفسي وفقاً لإلهاماتي. هذا تعريف حاسم؛ لأنه يكوّن الكتلة المعمارية الأساسية من أجل نجاح نهائي في حياتك العملية.

هناك شخص واحد فقط يستطيع أن يجرك إلى الخلف في مكان العمل، وهو أنت. من المؤكد أن بعض الناس قد يحاول أن يسيء إلى مصداقية عملك، ويعوق جهودك، أو حتى يطيح بك، ولكن إذا كنت ترفضين أن تُكرهي بالتهديد- بمعنى إذا كنت تحافظين على ثقة راسخة بموهبتك وإسهاماتك- فإنهم لن يكونوا أبداً أكثر من عقبات مؤقتة وفي الواقع أن تكون لديك الثقة بأي مهارات لديك أمر أكثر أهمية غالباً من امتلاك مهارات استثنائية حقاً. دعيني أفسر ما أعنيه.

قلت لوالدي ذات ليلة على مائدة العشاء عندما كنت في السابعة من العمر: «أريد أن أبدأ ركوب الخيل» لم يكن أحد في أسرتنا يهتم بشيء يتعلق بالخيول، ولكنني كنتُ قد ترددتُ على إسطبل قريب عدة مرات.

وكنت متعلقة بالخيول والروائح والمدربين بأحذيتهم الطويلة- بالجوّ كله.

وهكذا شرعت آخذ دروساً، ومع هذا لم أكن ماهرة قط، بذلت جهدي واستمتعت حقاً بذلك.

لم يخطر ببالي أنني قد لا أكون ماهرة مثل فتيات أخريات كن يركبن مدة أطول أو كنّ محترفات فنياً. قال لي صديق كان خيّالاً ماهراً بعد عدة سنوات: «كاثي أنا راكب خيل أمهر منك كثيراً، ولكن بطريقة ما، عندما تكونين أمام حكم في معرض للخيل، تدورين عن تلك الحلقة، أنت تتصرفين كما لو أنك في قمة العالم».

لم أفكر في ذلك من قبل، ولكنه كان على حق. كنت أبدو عادة راكبة خيل أفضل مما كنت حقيقة؛ بسبب أسلوب قيادتي. ومع مرور الوقت بدأت ألاحظ أن الناس يميلون إلى التوافق في واحدة من أربع فئات عندما يتعلق الأمر بقدراتهم.

- إنهم جيدون فيما يفعلونه، ويعرفون ذلك.
- إنهم جيدون فيما يفعلونه، ولكنهم لا يعرفون ذلك أو يعتقدون ذلك.
- إنهم غير جيدين كثيراً فيما يفعلونه وكانوا يعرفون ذلك.
- إنهم غير جيدين كثيراً فيما يفعلونه، ولكنهم يعتقدون أنهم جيدون أو على الأقل يظهرون أنفسهم كما لو أنهم جيدون.

بحسب خبرتي تقع النساء أكثر من الرجال في الفئة الثانية.

إنهن جيدات فيما يفعلنه وهن ثمينات حقاً فيما يخص فرقهن في أثناء العمل، ولكن لسبب ما إنهن لا يقدرن أنفسهن باستمرار وفيما يخص الفرق الأربع ليس هذا هزيمة للنفس فقط، ولكنه أمر شائع جداً. (وبالمناسبة ثمة عدد أكبر من الرجال بالمقارنة بالنساء يدخل في الفئة الأخيرة). لذا لا ترتكبي خطأ في عدم تقدير نفسك وجهودك - أنت ستنجحين في إعاقة نجاحك.

سببت قصة في «صحيفة نيويورك تايمز» بعنوان «ما إن يضيق مضيق جندر حتى يلتصق في المكان» ضجة، في حين كنت أكتب هذا الفصل. وفقاً لهذه المقالة بدأت مستويات أجور النسوة، التي كانت دوماً أقل من أجور الرجال في الأعمال المتشابهة، ترتفع في الثمانينيات والتسعينيات، ولكن منذ ذلك الحين وجدت النساء من ذوات السنوات الأربع في الكلية، الفجوة تتسع بين رواتبهن ورواتب زملائهن الرجال. إنها خطوة كبيرة إلى الوراء فيما يتعلق بفكرة مساواة الجنس في العمل.

إنها لحقيقة تعيسة في ضوء تلك المعطيات ألا يقدم المستخدم لك راتباً متساوياً مع ما تستحقينه. ولكن لحسن الحظ في مقدورك دوماً ألا تقبلي أي شيء أقل مما تستحقينه.

## تمسكي ببنادق تعويضك

منذ أول مرة هاجمت فيها مستخدماً من أجل راتب أكبر (عودي إلى مجلة هوليداي كما جاء في الفصل2). لم أكن خجولة قط بشأن التعويض الذي كنت أشعر أنني أستحقه.

تستطيعين أن تفعلي ذلك حتى لو شعرت بالحرج أو الانضغاط. إنها مجرد مسألة تعلم لتقدير نفسك بوجه لائق.

القاعدة الأولى والأمثل لتذكرها هي: قوة مساومتك هي الأقوى قبل أن تقبلي العمل، لذا فاوضي بوجه أقوى عندما يريد المستخدم أن يقدم عرضاً. الحقيقة هي كلما قومت نفسك أعلى (دون مبالغة) اكتسبت احتراماً أكبر من المستخدمين المفترضين. إذا قدمت نفسك على أنك تعرفين ما تستحقين -مثل توقع تعويض مناسب لمهاراتك ومسؤولياتك- فأنت تساعدين فرصك بقوة. إنها ببساطة سبب ونتيجة: عندما تظهرين أنك تحترمين نفسك سوف يحترمك الآخرون أكثر.

حقاً، هذا ليس دوماً ممر سهل؛ فقد ينتهي بك الأمر إلى دفعك بعيداً من الشخص صاحب العمل أو من آخرين في الشركة، إذا تمسكت بمزاياك وطلبت ما تعتقدين أنك تستحقينه. لقد صادفت هذا الطريق الصعب عند استلمت عملي في ANPA الذي حدثتك عنه في الفصل 6 الخبرة التي اكتسبتها لم تكن مربكة فحسب، بل سريالية تماماً.

كان هذا عملاً ذا مظهر جانبي كبير وكانت هيئة المنظمة توّاقة إلى استخدام حضور عاملة معروفة جيداً. وقد سألني فرانك بيناك، الذي كان رئيساً لهيئة البحث «هل أنت مهتمة بالعمل؟» وقد أجبته: نعم، مفترضة أن التعويض يعادل ما قمت به في مجلة «يو. أس. أيه. تودي» أنا لست مهتمة بخفض الراتب.

وهكذا فاوضت بشأن عقدي استناداً إلى العوامل المعتادة: الأجر المقارن للمديرين الآخرين في الاتحادات التجارية الكبيرة، ومستوى خبرتي، والمقدار الذي أريده من أجل (بناء إسهاماتي الراهنة في صحيفة «يو. أس. أيه. تودي») ولأنني كنت أنتقل من شركة عامة (غانيت) إلى اتحاد تجاري كانوا يحتاجون إلى رفع راتبي لتعويض خسارة فوائد عملي الحالي التي خسرتها. اتفقنا على تفاهم بسرعة، وشرعت في العمل، مستثارة بتحدي الإمساك بعمل جديد.

نشرت مجلة محلية ذات نفوذ تدعى «الواشنطني» بعد بضعة أشهر قصة مع صورة لي وعنواناً مثيراً، تتساءل فيها هل كنت أستحق حقاً الراتب الذي كنت أتلقاه. الآن، حقاً،

قلة من الناس في واشنطن يتقاضون رواتب تقارن براتبي في ذلك الوقت، ولكن رؤساء الاتحادات الكبيرة الأخرى -رجال مثل المرحوم جاك فالينتي، الرئيس العريق لاتحاد الصورة المتحركة في أمريكا- كانوا يتقاضون مثل هذا الأجر، ولم يكن أحد يسائلهم. كان زوجي توم منزعجاً مما عدّه مسألة جنسية مستأصلة في الموضوع.

(كان أيضاً يتحمل الكثير من السخرية من زملاء في إدارة المحاربين القدماء «كل واحد كان يرسل رسالة بالفاكس عن القصة قائلاً : «يا ترى على كم تحصل زوجة توم؟» كان هذا ما أخبرني به أخيراً وهو يضحك. من بين الأشياء الكثيرة التي أحبها في توم عدم اهتمامه بشأن زيادة راتبي على راتبه).

كيف لا أشعر بالحرج أمام رؤية عنوان كهذا؟ كنت أشعر بالعدوانية والحرج، ومع هذا شعرت أكثر من مرة أنه ربما يكون صحيحاً؟ لم يكن راتبي زائداً على الحد بأي مقياس عقلاني وموضوعي. إذا كان راتبي يبدو زائداً على الحد فيما يتعلق بآخرين فهذه مشكلتهم. ولكن رؤية قصة تلك المجلة لا تعطي إحساساً بالراحة. ثم إنه لم يكن مسلياً أن الناس في العمل كانوا يتهامسون عنه من وراء ظهري.

قفي على أرضك، ولكن كوني مستعدة لدفعة من الخلف. وتذكري أيضاً أن هناك سبباً لماذا يُدفع لبعض الأعمال جيداً حقاً، أو ربما أعلى من أجور السوق. إنها تأتي مع أوجاع رأس شيطانية، في صورة أحصنة مجنونة، ومهمات هرقلية، ورؤساء كابوسيين، وما أشبه ذلك. ادخل في هذا الخضم وفاوض على مرتب تسعد بتحصيله؛ لأنه مرة ثانية، كما في أشياء كثيرة في الحياة، إذا لم تحقق ذلك بنفسك فمن يحققه؟

التفاوض- والاستفادة- من أجل منافعك لا يقل أهمية عن التفاوض من أجل راتب جيد وهذا يعني:

## خذي وقت العطلة الذي تستحقينه

قررت في سنتي الثانية في صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» في حين كانت الصحيفة تناضل من أجل البقاء، وكان الموظفون يعملون 7 ساعات من 24 ساعة (قبل أن تخترع

تلك العبارة) أن علي أن أحصل على أكثر من أسبوع واحد كعطلة. كنت مرهقة، حيث استأجر لنا توم شقة في جنوب فرنسا مدة أسبوعين من شهر آب، ومع أنني كنت مهتمة بالتأكيد بالعطلة كان علي أن أستجمع شجاعتي كي أخبر آل نيو هارث أنني خططت لاستغراق ذلك الوقت الطويل. لا أحد في «غانيت» كان يأخذ إجازة، لذا عرفت أنه لن يكون سعيداً، وكان علي أن أتشبث بموقفي كي أكون واثقة أنه لن يستضعفني. كنت قد قررت أن أعطيه ملحوظات كثيرة مقدماً بأن أخبرته ذلك في وقت مبكر من حزيران.

كان نيو هارث واقفاً بالقرب من مساعده التنفيذي تشارلز أوفرباي قرب مكتبه ذات صباح عندما قمت بحركتي قلت: «آل، لقد بعثت إليك بمفكرة، ولكنني أريد أن أخبرك شخصياً: سأكون في فرنسا في إجازة في الأسبوعين الأخيرين من شهر آب».

التفت ليواجهني وقد بدا مدهوشاً بوضوح. صاح: أنتِ ماذا؟ أنت ذاهبة إلى فرنسا؟ مدة أسبوعين؟» لم يصح حقيقة «كاثي هل أنت مخبولة؟» ولكن النعومة تبخرت في الهواء.

عرفت أنني لن أحصل أبداً على الإجازة التي كنت أستحقها إذا لم أجابه نيوهارث في هذه اللحظة قلت: «نعم، أسبوعان في فرنسا».

نظر إلي قليلاً وهز كتفيه بلا مبالاة وقال: «حسناً، ولكن تثبتي أن تكوني على صلة بالمكتب» ثم التفت إلى تشارلز أوفرباي، وهذا كل ما في الأمر.

اقترب مني تشارلز حينها وقال: «كاثي لا أستطيع أن أصدق أنك فعلت ذلك! أنا لن تكون لدي الشجاعة أبداً أن أطلب أسبوعين! هل رأيت وجهه؟ ضحك تشارلز وتابع قائلاً: «حسناً ذلك قد كسر الثلج. الآن سوف أطلب إجازة في آب أيضاً».

منافعك، ومنها العطلة، هي مهمة مثل راتبك ولقبك، لذا لا تخشي أن تضغطي من أجل ما تحتاجين وتريدين. إذا كان الوضع الصحي يتطلب منك أن يكون لديك خطة صحية شاملة جداً، اسألي مستخدمك ما يريد. إذا كنت تريد إجازة ثلاثة أسابيع بدلاً من أسبوعين، إذن اطلبها (بعد أن تقدم لرئيسك الكثير من الإشعارات القبلية بالطبع). الأسوأ الذي يمكن أن يحدث هو أن تنطوي.

أنت تريد أن تعمل لدى مستخدِم يقدر مواهبك، لذا انظر من هذه الزاوية: إذا كان المستخدِم المفترض يقلص المطالب المعقولة فإنه ليس من النوع الذي تريد أن تعمل من أجله بأي وجه؛ نظراً إلى أن هذا النوع من المواقف سيكون وقائياً في الشركة كلها. أو ربما ببساطة لا يستطيعون تقديم ما تريد، إن شركة صغيرة ناشئة، على سبيل المثال، قد لا تكون قادرة على إعطائك عطلة الأسابيع الأربعة التي تطلبها. ويعود الأمر إليك إذا كنت تستطيع أن تحدث توقعاً لأنك تريد حقاً عملاً خاصاً.

وأستحلفك بالله استخدم وقت العطلة التي كسبتها. كثير من الناس يدعون وقت عطلتهم يتراكم، ولا يأخذون أبداً المقدار الكامل إلا إذا كانوا على وشك أن يخسروها؛ مشغولون كما كنت أنا دوماً في العمل. نحن نجد وقتاً دوماً للذهاب في عطل أسرية -من مزرعة الترفيه إلى الشاطئ إلى رحلات إلى عالم ديزني- جميعها تعطيك وقتاً لتنشيط نفسك، وأن تنتعش وتمضي بعض الوقت مع أسرتك. إنها عنصر مهم آخر أن تحظى بحياة ذات 360° درجة.

إيجاد الرضا عن العمل في غالب الأمر هو مسألة إيجاد ظروف لذلك.

عندما تفاوض من أجل الراتب تشعر أنك تستحق، أو عندما تسمح لنفسك بيوم أو يومين دون عمل؛ من أجل إعادة شحن بطارياتك، فإنك تعطي لنفسك الأدوات من أجل رضا أكبر ومن ثَمّ حياة عملية إنتاجية أكبر.

والمستخدم الجيد يدرك ذلك.

إليك طريقة عظيمة أخرى لإعطاء نفسك أدوات النجاح

**اخرج من الشبكة**

الشبكة هي كلمة أخرى من تلك الكلمات -مثل النصيحة والسلطة- التي لم أحبها قط، ويعود ذلك جزئياً إلى أنها مستخدمة كثيراً. مع هذا فإن الفكرة وراءها بناءة بوجه لا يصدق. في أي وقت تستطيع أن تنتهز الفرصة لتوسيع دائرتك من الأصدقاء والزملاء افعل ذلك، وسيكون هناك منظمات ومؤتمرات واجتماعات متعددة تساعدك على أن تفعل ذلك.

لقد التحقت بجميع أنواع المؤتمرات على مدى سنوات تراوح ما بين تجمعات صغيرة غير رسمية أو أحداث دعوة رسمية فقط، مثل اجتماع القمة النسائي السنوي المهم الذي تعقده مجلة فورتشن، أو مثل مؤتمر دراسة النجم الإعلامي لشركة «إيلين» في سان فالي. كنت أحضر المؤتمرات في وقت مبكر من عملي المهني من أجل أهداف معينة في ذهني.

أولها كنت أريد أن أقابل أكبر عدد من الناس أستطيعه؛ من أجل تطوري المهني والشخصي. وثانيها أنني أردت أن أقيم صلات عمل مفيدة؛ لأقابل زبائن مبيعات محتملين أو حتى مستأجرين محتملين. لم تكن المسألة اكتساب الخبرة مع المتخصصين الآخرين فحسب، بل كانت أيضاً من أجل التقاط فرص العمل حيث أستطيع أن أجدها.

هل يبدو ذلك حذراً؟ لا يجب ذلك. بالطبع إنه أمر يساعدنا كنسوة متخصصات أن يكون لنا أماكن كي نتماسك مع نساء أخريات. هذا أحد الأسباب التي جعلتني أنطلق بمؤتمرنا (النسائي) من أجل العقل والجسد والروح.

ولكن لا يوجد سبب لعدم تعدد المهمات (كلمة أخرى كثيرة الاستعمال) وانتهاز الفرصة للقيام ببعض الأعمال التجارية في الوقت نفسه.

إذن، من أين نبدأ؟ إذا كنت تقومين ببحث غوغل عن الكلمات: نساء، والأعمال، واسم مدينتك يجب أن تجدي عدة روابط مفيدة. وجريدتك المحلية للأعمال يمكن أيضاً أن يكون لديها لوائح بالأحداث والمنظمات في المدينة.

وتستطيعين أن تبحثي في غرفة التجارة المحلية أيضاً. ويستطيع المعلم الخاص أن يساعد على توجيهك نحو مجموعة تلائم احتياجاتك، أو يمكن أن تشرعي أنت في مجموعة تناسب احتياجاتك، أو يمكنك أن تستنهضي مجموعة بنفسك. من السهولة بمكان إجراء مناقشات مائدة مستديرة مع نساء عاملات أخريات عن طريق البريد، أو عبر ملحوظات طبعت في مكاتب أخرى.

أي نوع من العمل الشبكي 8 مفيد ولكن العمل الشبكي النسائي يمكن أن يكون ثميناً بوجه خاص؛ لأنه ليس من الممكن دوماً التسلل إلى شبكات الرجال الموجودة. أما ما يسمى

بشبكة الأولاد الكبار فإنها ليست صارمة وقريبة من النسوة كما كانت ذات مرة، ولكنها ما تزال قائمة وحيدة. وبالرغم من التقدم الذي أحرزته النسوة في العقدين الأخيرين، ما زال الرجال يؤلفون الغالبية الضخمة من شركات CEO وأعضاء المجالس. ووفقاً للأرقام الصادرة عن منظمة «كاتا ليست» غير الربحية فإن النسوة يرأسن تسعاً من الشركات الخمسمائة التي تكوّن الشركات الربحية و16% فقط من الموظفين العاملين في تلك الشركات هن من النساء.

نجد في مقالة ك/2006 في صحيفة «نيويورك تايمز» تبصرات مدهشة تقول: ما تزال النسوة بعيدات كي يُقبلن صِنواً للرجال، حتى عندما صعدن سلم المشاركة. وقد وصفت الصحيفة كارول بارتز بأنها CEO طال انتظارها في الصناعة التقنية. هنا اقتباس من المقالة:

على الرغم من شهرتها التي اكتسبتها بصعوبة بوصفها امرأة أعمال ماهرة فإن الآنسة بارتز وجدت نفسها مبعدة في أثناء اجتماع أخير لزعماء السياسة والعمل التجاري في واشنطن. ويعود ذلك إلى أن الرجال في الاجتماع زعموا أنها كانت مساعدة مكتبية وليست رفيقة تنفيذية.

تقول الآنسة بارتز بجفاء وهي تسترجع الحدث: «هذا ما يحدث دوماً. أحياناً أقف. وأحياناً أتجاهل الموضوع فحسب».

أنا محظوظة بدرجة كافية أن أعمل في صناعة مع نسبة عالية من النسوة في أدوار تنفيذية، لذا أنا لم أواجه المواقف التي واجهتها مديرات تنفيذيات أخريات. ولكن إذا كنت مهتمة بالحقول التي يسيطر عليها الرجال –على سبيل المثال مصارف الاستثمار وبعض حقول التقنية الموثوقة– تحتاجين أن تكوني جاهزة لمواجهة انحياز ممكن في العمل. قد تكوني محظوظة كثيراً بألا تعدي هذه مشكلة، ولكن من الذكاء أن تكوني مستعدة. لذا دعينا نلق نظرة عن كيف يمكنك القيام بذلك.

## كوني حذرة ألا تضعي رقاقة على كتفك

من السهل أن تضع رقاقة على كتفك بشأن تصرف شخص آخر، ولكن في النهاية هذه الرقاقة ترهقك ولا تفعل شيئاً لحل المشكلة. إليك مثالاً على ما أعني: إحدى رئيساتي الأوائل كانت امرأة متطلبة جداً، كان لها طريقتها في فعل الأمور، وتتوقع بقيتنا في المكتب أن يحذين حذوها، بغض النظر عن مدى عدم منطقية أو حتى سخافة مطالبها. وأصرت على أننا لا نستخدم أبداً الورق في حافظة الأوراق، وأن تغرز الأوراق في زاوية ما، وأن نحفظ الأشياء في مكاتبنا بنظام معين. كان استحواذاً للخط الفاصل، ولكن حتى اليوم لا أستطيع أن أرى حافظات الورق في الملف دون أن أصل إلى التقاطها.

وعندما كنا نعود إلى البيت من العمل، كنت أنا وزميلاتي في الغرفة نتبادل القصص، وكنت أقص عليهم جميع تفاصيل مطالب رئيستنا الأخيرة.

وبعد شهور، عندما غادر رئيس عملنا إلى عمل آخر، قالت لي إحدى زميلاتي في الغرفة: يجب أن تكوني مرتاحة جداً! صاحت بطريقة مخيفة من أجل أن تعمل!».

سألتها: «هل فعلت!» مع هذا طلبت رئيستنا مطالب خاصة، ومن المؤكد أنها لم تكن خائفة – في الواقع أحببتها كثيراً. امتلاك صفات مميزة مثل صفاتها جاء مناسباً للمنطقة موضوعياً لعلها كانت صارمة قليلاً، ولكن حقيقة أنني لم أركز على هذا ساعدني بوجه لا يقاس في عملي؛ لأنني لم أبذل أي جهد أبدّده في ذلك.

ومع أن هذه لم تكن مسألة جندرية فإنها تصور الطريقة الأفضل للتعامل مع مسائل جندرية صغيرة يمكن أن تواجهيها في العمل، ولأن معظم المسائل ستكون في الواقع مسائل صغيرة فإن الطريقة التي تواجهينها بها ستكون في النهاية أكثر أهمية من المسائل نفسها. ما كل تعليق يوزع من قبل رجل ما يكون مزعجاً، وما كل تجاهل يكون مقصوداً. لذا، اختر معاركك بعناية، وبإدراك واعٍ وحساسية، ومن الممكن عادة أن تحول دون أن تتحول المشكلات الأصغر إلى مشكلات أكبر.

إذا كنت مثلاً تجابهين عداوة حقيقية أو إزعاجاً جندرياً حقيقياً في العمل، فلديك كل الحق أن تجاهري بذلك. احصلي على نصيحة من دائرة الموارد البشرية لديك أولاً، وبذا ستعرفين الطريقة الأفضل والأكثر فاعلية لمجابهة المشكلة.

قد تشعرين بالثقة بأنك لن تجابهي التمييز العنصري عند النساء في مقر العمل. عندما كنت أتحدث في السنوات القليلة الأخيرة إلى عشرات النسوة الشابات في «هارست» بالإضافة إلى صاحبات أعمال شابات وطالبات في الكلية، لاحظت أن ثمة عدداً أقل من النساء الشابات يشعرن أن المسألة الجندرية مسألة ممنوعة عليهن. كثيرات يقلن إن زملاءهن الذكور في الكلية يعاملونهن على قدم المساواة، وهم لا يفكرون في علاقات العمل بين الذكور والنساء على أنها مسألة.

وقد لاحظت ذلك التوجه أيضاً فاليري سيلمبير، ناشرة «هاربرز بازار» قالت لي أخيراً: «النساء في عشرينيات العمر وثلاثينياته يستطعن القيام بأي شيء، إنهن لم يشعرن قط بالثناء على أعمالهن. أمضيت سنوات حتى أكون مشكورة على الأعمال التي حصلت عليها!».

جعلتني ملحوظاتها أفكر في غلوريا شتانيم وأسلوبها المألوف، قالت: «النساء لديهن حالة طرفية من الامتنان! إذا أعطيتنا نصف رغيف من الخبز نقول: «أوه، شكراً جزيلاً! لماذا لم يحدث قط فيما يخصنا أن نقول: ماذا؟ فقط نصف رغيف؟ مع هذا خطوة خطوة. الامتنان المتطرف الذي لاحظته غلوريا يبدو أنه يختفي، ومع أي خطر والأسقف الزجاجية وشبكات الولد الكبير سوف تحذو حذوها في النهاية.

ثمة تعليق آخر أسمعه بين حين وآخر من نسوة شابات يوضح أن ما كل مسألة تغيظ: كيف أستطيع أن أتصل مباشرة دون أن أبدو عدوانية أو بغيضة؟» إنهم يتساءلون هل كانت المرأة القوية تعد حتماً امرأة صعبة، وهل كانت النسوة يتواصلن بوجه مختلف عن الرجال للحصول على الدرجة نفسها أريد أن أعيد التأكيد لهم بأنك

**تستطيعين أن تكوني قوية دون أن تكوني ذميمة**

وصفت في الآونة الأخيرة امرأة كيف كانت تتحدث كثيراً عما تريده حقاً في محاولة؛ كيلا تبدو ملحة كثيراً.

انطلقت من القاع في العمل، ولكن ما إن ابتدأت تصعد وبدأ الناس ينقلون إليها الأخبار توثقت أنه لم يكن لديها فكرة كيف تتصل بهم. لم تكن تريدهم أن يظنوا أنها كانت تتعالى عليهم بسلطتها الجديدة، لذا كانت توجه دوماً توجيهاتها بلغة رقيقة واعتذارية: «آمل ألا تجدوا بأساً إذا سألتكم أن...» «أو سيكون حقاً من باب المعونة إذا استطعتم...».

قالت بإحباط: «عند نقطة ما تريدون فحسب أن تقولوا أريدها الآن!».

ولكن لسبب ما شعرت -كما يشعر كثيرون مثلها على ما يظهر- أن ذكر ذلك مباشرة قد يبدو عدوانياً أو غير ودي.

كما أشرت في فصول سابقة اعتدت المجابهة بعدوانية أكبر، نبرة وجدها بعض المستخدمين بوجه خاص يصعب التعامل معها. وبعد أن اتخذت جهداً واعياً للإدارة بحساسية أكبر-وهو جهد ما يزال مستمراً حتى الآن- خففت من أسلوبي وجعلته أكثر رقة. ومع هذا أنا لست رقيقة في العمل. أنا مباشرة جداً مع المستخدمين، وليس عندي مشكلة في أن أكون واضحة عندما أكون غير سعيدة أو أريد لشيء ما أن يتحقق بصورة مختلفة. ومع أنني أتمتع بالحديث الصغير (والقليل من القيل والقال) بقدر الشخص الآخر، ليس لدي الكثير من الوقت لهذا في أثناء العمل، وأنا سريعة في توجيه المحادثة ثانية إلى جدول الأعمال بحيث تشمل المسائل المهمة. هذه ليست مزايا «حسنة» تقليدياً، ولكنها غير مؤثرة سلبياً على سمعتي بوصفي مديرة مؤسسة على الإطلاق.

السلوك الأخلاقي هو: من الممكن حقاً أن تكون مُباشراً دون أن تكون مُحملاً عبئاً. هنا بعض الأمثلة، أفكار مفيدة مستقيمة عن كيفية صنع ذلك.

1- ركز على أن تكون محترماً بدلاً من أن تكون محبوباً.

إنها غريزة إنسانية طبيعية أن ترغب في أن تكون محبوباً، ومن الممكن أيضاً أن تكوني مساعدة مهنياً عندما يكون الناس الذين يعملون معك مثلك. ومع هذا إنه من الأكثر أهمية بكثير أن تكوني محترمة؛ نظراً إلى أن هذه السمة هي التي تولد النجاح في بيئة العمل. فكري في جوكر المكتب الذي يغفل عن الخطوط العريضة ولسوف تفهمين بدقة ما أعني.

كل واحد يمكن أن يحبه، ولكن دون احترام، إنه لن يحصل على شيء في أي مكان.

ضعي في ذهنك أيضاً الفارق الحاسم ما بين أن تكوني محترمة وأن تكوني محبوبة، أحدهما في سيطرتك، والثاني ليس كذلك. بعض الناس لن يحبوك مهما حاولت أن تجربي اكتسابهم، إنها مسألة كيمياء شخصية فحسب. ولكن إذا قدمت نفسك بطريقة تفرض الاحترام فإن الناس سيستجيبون لها حتى بتذمر، وبالطبع باهتمام كاف، وعندما تركزين أقل على هل كان الناس يحبونك فإنهم سيميلون إلى أن يحبوك أكثر.

2- كن حذراً من الخيط الدقيق ما بين المزاح والسخرية.

أحد الأشياء التي كان علي أن أفعلها على مضي سنوات هو تمييز الفرق ما بين الملحوظة المضحكة التي هي مجرد مضحكة وبين الملحوظة الحاسمة.

المزاح مصدر ثمين للقوة لا يصدق –ضحكة جيدة لها تأثير جيد في الوظيفة– ولكن كل ما تأخذه الملحوظة قليلة التقدير لوضع شخص ما منفعلاً، ويلقي غطاء على علاقة عمل جيد. إذا وجدت نفسك ميالة إلى اتخاذ ملحوظات قاطعة، ربما هناك سبب أعمق ما وراء ذلك، وزملاؤك ومستخدموك سوف يشعرون بذلك. من الأفضل أيضاً أن تكوني مستقيمة تجاه المشكلات أو المسائل القائمة بينك وبين الناس، ووفري المزاح من أجل موضوعات أكثر بساطة.

3- لا تحاولي الإبلاغ بتلميحات أو معان مزدوجة.

إحدى الممارسات الشديدة الإحباط فيما يتعلق بأي مستخدم هي محاولة إدراك هل كان مديرها يحاول أن يبلغ شيئاً عبر اللهجة، أو المعاني الخفية، أو التلميحات. ثمة مسألة خبط هنا.

عندما تجعلين الناس يقومون بعمل إضافي لإبراز ما تقولينه حقاً، فإنك تلقينهم بعيداً عن التوازن بصورة ظالمة. كان الأصدقاء على مر السنين يعبرون بانتظام عن ترحيبهم لأنني عندما أحدثهم، وما يسمعونه هو ما أقصده على وجه الدقة. أحاول دوماً التواصل مع الناس بأبسط وأكثر الطرق استقامة. هذا يظهر احتراماً للناس الذين تتحدث إليهم، ويؤدي إلى سوء فهم أقل ويرفع الروح المعنوية في المكتب.

4- تثبتي أن تصل تعليقاتك بالروح التي تلقوها بها.

وصنعت قبل عدة صفحات امرأة شابة كانت تخشى أنها إذا قالت ببساطة: «أريدها الآن» بفظاظة ودون تمهيد فإنها ستبدو بغيضة أو عدوانية. سألتها: «حسناً، هل هذا ما تظنين عندما يتحدث إليك بهذه الطريقة؟».

قالت: «كلا، ولكن بوجه ما تبدو مختلفة».

الخطأ الذي ارتكبته هذه المرأة أن يستجيب لها الآخرون في ثانية، إنها كانت تحتاج إلى أن تقول كلمتها فحسب بثقة، وتتوقع أن الرسالة ستصل. عندما تكوني عصبية بشأن قول شيء ما، سوف يفترض المستمع بصورة عامة أن لديك سبباً ما كي تكوني عصبية. وإذا كنت في أثناء حديثك تفكرين آمل ألا يبدو ذلك فظاً، فإن الفرص ستكون أكثر بدرجة كبيرة ما هي. وإذا كنت تريدين التواصل بوجه فاعل واكتساب احترام مستخدميك وزميلاتك، عليك أن تتعلمي الثقة بأن تعليقاتك سوف تستقبل كما قدمتها. هذا النمط من المواقف سوف يجلب لك النجاح بصورة أسرع كثيراً مما توقعت.

ذات مرة عندما كان آل نيوهارث مديراً تنفيذياً في صحيفة «الفارس» رتب اجتماع الساعة الواحدة في مكتب رئيسه جاك نايت.

وما إن بدأ اجتماعهم حتى تلقى نايت مكالمة هاتفية.

كانت المكالمة من بول ميلر (في غانيت) من أجل إخبار نايت أن نيوهارث، الذي كان جالساً في تلك اللحظة على بعد بضعة أقدام، سيغادر «نايت» من أجل أن يعمل مع «غانيت».

لم يدهش نايت من المفاجأة. ولعله كان سيذهل إذا عرف أن نيوهارث قد رتب كل شيء واثقاً أنه سيكون جالساً إلى جانب نايت عندما أعطاه ميلر الخبر. وكما شرح نيوهارث الموقف فيما بعد، كان يريد أن يعرف نايت أن ميلر قد لاحقه، وليس استدارة. ولكن بمعرفتي نيوهارث أشك أنه يوجد سبب آخر أيضاً. فقد عرف أن ترتيب مكالمة هاتفية مع رئيس «غانيت» باسمه ستجعل نايت ينظر إليه كقوة يحسب حسابها.

أحب هذه القصة؛ لأنها مثال كامل على تصميم نيوهارث. إنه لم يفكر مرتين قط بشأن إعطاء نفسه أي مزية يستطيعها، حتى لو رتب حيلة صغيرة هنا أو هناك، نحن جميعاً نستطيع أن نتعلم أمراً أو اثنين من نيوهارث عن:

**كيف تنسق (توقعاً) نجاحك الخاص**

قصة نيوهارث قد تكون مثالاً بالغاً، ولكن الدرس الذي وراءها جيد. يجب ألا تشمري بالحرج أو الفروق من أجل خلق الفرص لنفسك. وإذا كنت تعملين بدأب وتعطين نتائج فلك الحق أن تتوقعي الاعتراف، والمكافآت والترقيات التي ستأتيك.

مرة أخرى، هذه مهارة يبدو فيها الرجال لديهم ترقية أكبر من النساء. القصة التي تذكرني دوماً بهذا تتضمن رجلاً في «هارست» الذي قال لي ذات يوم: « إنني هنا منذ عقد من الزمن ولم أصبح قط ناشراً لمجلة»!

بدا أنه يشعر بالإهمال، عندما كان يوجد بالطبع تقديرات أخرى كثيرة –ليس فقط الأقدمية في العمل– تؤدي إلى أن تكون ناشر مجلة مشهوراً.

إنه عمل مطلوب بشدة، أعلى مركز للعمل في مجلة، مع هذا بدا ذلك الرجل مدهوشاً أنه لم يُسلم له. إنه من الصعب أن تتخيل كثيراً من النسوة يقمن ببيان مشابه.

أحد الأسباب أن بعض النسوة يملن إلى توقعات أدنى لأنفسهن يمكن أن توجد في تعليق ذكرته لي امرأة شابة في «هارست» إذا اقترحت فكرة وقال تسعة أشخاص «إنها عظيمة»، ولكنَّ شخصاً واحداً لم تعجبه أصبح معلقاً بذلك الصوت المختلف. تريد النساء في كثير من الأحيان نسبة المئة بالمئة من اليقين الكامل أنهن على حق، أو يستحققن أو مستعدات، قبل أن يذهبن جميعاً خارج المجموعة. ليس هذا غير واقعي فحسب بل هزيمة للذات. في كثير من الأحيان، عندما تحاول أن ترضي كل واحد، تنتهي رسالتك إلى تشوش. بحيث ينتهي بك الأمر إلى عدم إرضاء أحد.

أخيراً. مسألة الموقف ليست فقط عن تعلم كيف تنجح. إنها أيضاً عن تعلم كيف تستجيب للنجاح.

## خذ الرصيد عندما يكون لك

عندما أطلق علي رئيس «يو. أس. أيه. تودي» بدأت أحصل على كثير من الانتباه، عندما سارت الأمور على وجه حسن، والمدائح في الصحف. كان هناك قلة من النساء في مراكز تقارن بمنصبي، وهذا أضاف وحده الدور الذي لعبته القصص. عند نقطة ما قلت لزوجي توم: (أنت تعرف أنني أحصل على مقدار كبير من المصداقية هنا، ولكنْ ثمة فريق كبير خلفي، وهم عامل ضخم في النجاح الذي ننعم به. هذا لا يبدو عادلاً).

قال كاثي: خذي المصداقية عندما تكون لك؛ لأنهم بالتأكيد سيلومونك إذا فشلت، «ولكن» هل تستطيع كاثي بلاك أن تنقذ «يو. أس. أيه. تودي»؟ وقد أظهرت العناوين أن توم كان على حق، إن رأسي الذي سيكون في الحجر إذا فشلنا. لذا قررت أن أتبع نصيحة توم، أن أقبل الرصيد عندما أستحقه. تستطيع أن تقبل المديح مع التواضع، ولكن خط القاع، إذا ما قبلته، فأنت تستحقه.

## دراسة الحالة

## (كوزموبوليتان) العالمية

جالسةً على طاولة المؤتمر في مكتب فرانك بيناك، هارست CEO في ذلك الوقت، وفكرت، يا إلهي، إن فرانك على وشك أن يصاب بأزمة قلبية هنا تحديداً.

كان وجهه أحمر لامعاً، والعروق نافرة في عنقه. في كل المدة التي عرفت فيها فرانك لم أسمعه قط يرفع صوته، ولكن في هذا الاجتماع مع المديرة العالمية بوني فولر، بدا أنه يصل إلى قمته.

كان فرانك قد طلب من بوني أن تعرض أفكارها في «كوزموبوليتان» المجلة التي ظهرت في الثلاثين سنة الماضية من قبل الأسطورية هيلين غورلي براون. حولت هيلين مجلة «كوسمو» إلى قوة كبيرة مضاعفة؛ إصدارها من نحو 900 ألف نسخة إلى 2.5 مليون نسخة، و«كوسمو» اليوم المجلة الأكثر مبيعاً للنسوة الشابات وهيلين. كانت واجهتها الجوهرة المزخرفة للطبيعة. لقد صبت طاقة خارقة في المجلة، بتناولها الأحداث في كل أرجاء نيويورك معبرة عن علامتها التجارية «مرحباً بالهرة!» مرحبة بكل من تقابله.

كانت كوزموبوليتان مكسبنا الأكبر، وبوساطة المشاركة مع هارست كان هناك ذعر غير مفهوم عن التحول في اللجام، حتى من أجل صحيفة موهوبة مؤكدة مثل بوني فولر التي أدارت بنجاح هارست ماري كلير مدة سنتين قبل أن تأتي إلى «كوسمو».

يمكن للمرء بوضع ذلك في ذهننا أن يتوقع من بوني أن تسير بحذر عندما استلمت إدارة المجلة، ولكن بدلاً من ذلك جاءت ومدافعها مشعلة.

لقد قررت أن تصلح صورة كوسمو، وجلبت معها فريقها كي يقوم بذلك. أمضت بوني الشهرين الماضيين تجهد نفسها في مكتب القبو مع فريقها، تعيد تصميم المجلة، ومع تاريخ اقتراب الإصدار الأول بإشراف بوني كان الاجتماع قد صمم بحيث تستطيع أن تُري فرانك النظرة الجديدة.

دراسة الحالة: (كوزموبوليتان) العالمية

وعندما أظهرت له بوني بثقة الغلاف والثلاثين صفحة الأولى من المجلة، تستطيع أن ترى وجه فرانك يتوتر. لقد رأيت التصميم المختلف وقد كان مختلفاً جداً عن كوسمو المتداولة، مع صور أفضل ورسوم أقوى، وألوان أكثر، تسأل «ماذا فعلت يا بوني؟ من فعل هذا؟ من في فريقك المبدع؟».

ذكرت بوني عدة أسماء، بمن في ذلك مساعدها الرئيس، المدير المبدع الجديد دونالد روبرتسون.

اتسعت عيناه، وقال: «حسناً ماذا عن موظفي هيلين؟».

أجابت بوني: «إنهم جميعاً يغادرون، أو إنهم غادروا».

نظر فرانك ذاهلاً «تقصدين أن تقولي لي أن الأشخاص الذين أنتجوا هذه المجلة الناجحة بوجه لا يصدق على مر عقود من الزمن، التي ربحت مئات الملايين من الدولارات على مر السنين، قد ذهبوا جميعاً؟».

رد بحدة وقد احمر وجهه: «ألا تعتقد أن أولئك الناس يعرفون شيئاً قليلاً عن إنتاج مجلة تبيع؟».

نظرت إلى بوني، ولدهَشي كانت تجلس هناك باردة، بوجه غير معبر، تنتظر فرانك. لم يبدُ أن انفجاره يزعجها ولو قليلاً. استمر في وقفة دقيقة أو ما يقاربها وعندما تبين أنه ينتظرها كي تجاوب، تكلمت.

قالت له بهدوء: «ها هو القرار الصحيح. هذا جيل بصري جداً، ونحن نريد المجلة أن تعكس ذلك. إن الشيء الصحيح من أجل المواطن العالمي (كوزموبوليتان) لا تقلق؛ فإنه سيكون رائعاً. إنه سيكون عظيماً.

لم أكن واثقة أن فرانك كان راضياً من كلمات بوني في ذلك اليوم، ولكنها استمرت في الكلام. وكان ما قالته هو الشيء الصحيح الذي يجب القيام به من

دراسة الحالة: (كوزموبوليتان) العالمية

أجل المجلة. لقد قامت هيلين بعمل رائع حقاً، ولكنها كانت امرأة متحدثة في عصر يزداد بصرية، ويبدو سهلاً جداً في صيغة المجلة، كان يحتاج إلى تطوير من أجل جيل جديد. مواهب بوني من أجل دفع «كوسمو» إلى عصر جديد ومختلف كان صواباً فيما يتعلق بالمال.

ثمة درس ممتاز في هذا، درس أعاد نفسه في «كوسمو» مع خليفة بوني وهي كيت وايت. لا يهم كم يكون إنتاجك أو مشروعك ناجحاً، المهم أن:

**تجدد القوى وتعيد الابتكار**

إذا أخذنا نجاح «كوزموبوليتان» في عهد هيلين غورلي براون كانت المقاربة «إذا لم تنكسر، فلا تلصقها» طبيعية. وبالإضافة إلى ذلك فهمت بوني أن الوقت لدفع المجلة نحو المستقبل كان الآن، وليس فيما بعد، حيث يمكن أن تبدو متخلفة عن زمانها. ناجحة كما كانت «كوسمو» أرادت بونتي أن تكون أكثر نجاحاً. كانت تريد أن تلعب كي تكسب، بدلاً من أن تلعب من أجل ألا تخسر.

لم أكن نصيرةً لكل شيء فعلته بوني؛ لسبب واحد، كما كتبت في الفصل الخامس، أنا لست مدافعةً عن الابتداء بعمل جديد عن طريق إلقاء القنابل يميناً ويساراً، وإطلاق النار على الفريق القديم وترك الناجين في صدمة. كان هناك بالتحديد الكثير من ذلك في أشهر بوني الأولى. مع هذا فإن اسم بوني بوصفها رئيسة تحرير كان إيجابياً صافياً لعدة أسباب، ومنها صعود سلم المبيعات، وإعادة التصميم الكاملة، والشعار الرائع «المرأة التي لا تخاف الهزل». الشعارات العظمى هي تلك التي يمكن أن تطبق في مجلة واحدة، وهذا ما رفع كوسمو –وكوسمو فقط– بوجه كامل.

ما يجذبنا إلى مفتاح أي إستراتيجية من أجل الإنعاش وإعادة الابتكار: حتى وأنت تحدّث وتحسن المنتَج، عليك أن تحرص على المحافظة على صفتها

دراسة الحالة: (كوزموبوليتان) العالمية

الأساسية- الشيء الذي يجعل الناس يعودون إليها. في حالة كوسمو ثمة عناصر أساسية معينة لم تتغير على مر السنين وربما لن تتغير في مئة السنة القادمة.

النساء الشابات سوف ينظرن باستمرار إلى نصيحة عن العلاقات، والجنس، والجمال، والأعمال، والتبضع، والموضة، والصحة، وتقدير الذات، وجميع الموضوعات التي كانت تهم المرأة على مدى أجيال.

أعطت شركة كوكا كولا، التي أعمل في مجلسها المشترك، عالم الاستهلاك مثالاً كم كان بعيداً العمل على تغيير منتج مرغوب. أطلقت الشركة كوكا جديدة في عام 1985، تحل محل تركيب المشروب التقليدي الذي استمر عدة عقود، وقد أظهر تذوق التجارب أن الناس أحبوا المشروب الجديد أكثر، ولكن المستهلكين كان رد فعلهم شديداً، لقد قذفوا الشركة برسائل ومكالمات الغضب، طالبين أن تعود الكوكا المألوفة، وبعد 77 يوماً بعد تقديم الكوكا الجديدة، فعلت الشركة ذلك. لقد كانت خطوة خاطئة محرجة ومكلفة، ولكنها صُححت بسرعة.

وهكذا فإن العمل البارع أن تتوافق مع الأزمنة: أن تكتشف فروجات للمنتج الجديد مع معرفة أي حدود يجب أن تبقى سليمة لا تمس. إحدى المحررات التي فعلت ذلك بصورة جيدة جداً هي خليفة بوني فولر في «كوزموبوليتان» هي كيت وايت. لقد أظهرت موهبة حادة عن كيف .

## تفكر بوجه أكبر وأوسع في العلاقة التجارية

عندما تركت بوني فولر «كوسمو» بعد سنتين فحسب (تركت لتصبح مديرة تحرير في غلامور، حيث بقيت مدة أطول قليلاً) كان علينا أن نجد محررة كبيرة بسرعة ليحل محلها. فكرت على الفور في كيت وايت، التي كانت آنذاك محررة في «ريد بوك»، وهتفت إليها يوم السبت كي أسألها أن تقابلني يوم الأحد بعد الظهر.

دراسة الحالة: (كوزموبوليتان) العالمية

سألتني «أنتِ لن تطرديني أليس كذلك؟» قلت لها: «بالطبع لا. قابليني فقط في مكتبي في الساعة الخامسة. أريد أن أتحدث معك عن موضوع مهم».

وصلت كيت بسرعة، وبعد قليل من المجاملات دخلت مباشرة في الموضوع «كيف تريدين أن تكوني محررة في كوسمو؟».

ظننت أنها كانت على وشك أن تسقط عن كرسيها. قالت: «لعلك تمزحين، أوه، هذا شيء رائع!» أخبرتني فيما بعد أنها لم يكن لديها فكرة عما كنت أريد أن أطلب منها، ولكن ما إن بدأت الكلمات تخرج من فمي استطعت أن أرى محركات ذهن كاتي بدأت تدور. هذا سيكون فرصة فيما يتعلق بها حقاً أن تطلق مهاراتها في الفرع الأكثر أهمية من فروعنا. ولم تتوقف هذه المحركات قط عن الدوران بعد مرور تسع سنوات، كما لم تتوقف الأرباح.

كان لدى كيت قدرة حقيقية على توسيع فرع كوزموبوليتان ومن ضمنه قسم الكتب (كتب كوسمو)، الذي أنتج عناوين ناجحة بوجه لا يصدق مثل «كوسمو كاما سوترا» الذي طبعت منه 400 ألف نسخة.

ثم إنها أخذت المبادرة للمشاركة مع إذاعة سيروس الفضائية، حيث أوجدت محطة مختصة اسمها «كوسمو راديو». وكان لدى المجلة أيضاً «كوسمو موبايل»، حيث يستطيع القراء أن يحصلوا على خرائط البرج اليومية وعناوين المقالات عبر هواتفهم اللاسلكية، بالإضافة إلى موقع الشبكة لقد قامت كيت بما هو أكثر من تحرير مجلة بصورة جيدة. كما قامت هي والناشرة دونا كالاغين لاغاني بالتحول إلى محطة توليد متعددة البرامج، وهي أكثر صعوبة في الإنجاز مما تبدو.

كل من هيلين وبوني وكيت وضعن بصماتهن على «كوزموبوليتان». إنهن أنماط مختلفة من المحررات مع قواعد مهارة مختلفة جداً، ولو أن أي واحدة

دراسة الحالة: (كوزموبوليتان) العالمية

منهن حاولت أن تكون مثل الأخريات لما استطعن تحقيق تحسيناتهن الفريدة للمجلة. ثمة درس عظيم هنا: إذا كان لديك الشجاعة للاندفاع نحو الأمام فإنك تجعل إنتاجك، أو شركتك، أو منظمتك أفضل. ليكن لديك الثقة بطريقتك المنفردة في تحقيق ذلك؛ لأنك سوف تجلب شيئاً ما إلى المائدة لا يستطيع شخص آخر أن يجلبه.



الفصل الثامن

# القيادة

ماذا يضرب بقوة في رأسك عندما تسمع زعيم العالم؟ إذا كنت مثل معظم الناس، فأنت تصور جنوداً يقودها قائد إلى معركة، أو سياسة ويحث الجماهير على العمل. القيادة العالمية تدعو عادة بالاهتمام بفعل قوي فاعل.

مع هذا ثمة جوانب أكثر دقة كي تكون قائداً عظيماً. ومع أنهم قد يكونون أقل وضوحاً ولكنها بالتأكيد مهمة، ولا سيما فيما يتعلق بأولئك الذين لا يملكون القوة الطبيعية والقدرة الخارقة «لمن ولد قائداً» لقد استغرقت مني سيرة كاملة كي أتعلم أسرار القيادة العظيمة هذه، لذا أريد أن أعطيكم قفزة البداية بفرز الأساسية منها هنا: الأولى

| قُدْ بمودة (ولكن لا تدعها كذلك في المكتب) |
|---|

كشفت مديرة إعلان تنفيذية تدعى ماري في مؤتمر العقل والجسم والروح قبل عدة سنوات أمام مجموعة قصة عن رئيسها. كانت ماري قد صعدت سُلّم الشركة على مر السنين، وهي تعمل ساعات طويلة وتدفع بنفسها بشدة في جهد للحصول على المستوى الآتي. ولكن عندما وصلت إلى قمة السلم بوصفها رئيسة لوكالة إعلان، بدأت تنحدر.

لقد وجدت أنها بوصفها مديرة رفيعة لم تكن تقوم بنمط العمل نفسه الذي كانت تقوم به في طريقها الصاعد – كانت تحب العمل وجيدة فيه. لم تكن تلتقي بالزبائن أو تختار عملاً جديداً، بدلاً من ذلك كانت تروض الآخرين الذين يفعلون ذلك. وكانت تصرف وقتاً أكبر في مهمات إدارية، مثل الميزانيات والأمور الشخصية والمراجعات المالية. وفجأة ثبت لها أنها ليست جيدة بمقدار مهماتها الجديدة. وأضحت ماري متزايدة التعاسة في عملها، ولم يعد يتقلص نومها فحسب بل كانت تتعاطى زجاجة من الخمر أيضاً. وهكذا ذهبت إلى رئيس الشركة الأم، وقالت: «أحتاج إلى انقطاع عن العمل. أريد إجازة 4 أسابيع». لو كنت مديراً عاماً ماذا ستفعل في وضع كهذا؟ كان لديه سبعة خيارات متوافرة:

- أدع ماري تأخذ إجازة الأسابيع الأربعة؛ لقد عملت بدأب وكانت تحتاج إلى أن تبعد نفسها.
- أدع ماري تأخذ الأسابيع الأربعة، ولكن أطلب منها أن تكون جاهزة للاجتماعات المهمة أو مكالمات الهاتف المهمة. بعد كل شيء كيف ستبدو في نظر رئيس الوكالة بحيث تكون خارج الحلقة؟
- الطلب من ماري أن تأخذ مدة أقصر، ثم تقدر إذا كانت تحتاج إلى مزيد من الوقت.
- طرد ماري. إذا لم تستطع أن تتحمل الضغط يجب ألا تكون رئيسة الوكالة.

لم يختر أياً من هذه الخيارات. بدلاً من ذلك قال لها: «ماري لا تكفي أربعة أسابيع. أنت تحتاجين حقاً إلى بعض الوقت للتفكير في حياتك وتقدير أولوياتك. خذي وقتاً أطول، خذي شهرين».

ذهلت ماري. لم تتخيل أبداً أنه سيكون مسانداً. قالت وهي تشعر بالذنب: «حسناً، بالطبع سأكون هنا حتى اجتماع العمل يوم الخميس، وأستطيع أن أحضر العروض المهمة في أثناء مدة غيابي» ولكن الرئيس قال: «لا. المغادرة من أجل الغياب هي مغادرة من أجل الغياب. لا أريد منك مكالمة هاتفية واحدة طوال الشهرين القادمين. غادري الليلة هذا هو الوضع. غادري رولودكس، وهاتفك الخلوي، وثمر العليق هنا».

بدا الأمر لا يصدق على أنه حقيقة أليس كذلك؟ جلسنا جميعاً متسمرين بهذه القصة غير المعتادة عن الرقة المشتركة، في حين كانت ماري تروي قصتها. وأخذت ماري شهرين من الإجازة. لقد اختارت مسارات بعيدة، وذهبت إلى متاحف، وقرأت كتباً، عملت كلها على إنعاش نظرتها وإعادة إنعاش طاقتها. وعندما عادت إلى العمل كان لديها موقف ومنظور جديدان، ولم تعد تنظر قط إلى الخلف. وهي أيضاً لن تنسى العاطفة التي أبداها رئيسها الذي رأى بوضوح أنها كانت بحاجة إلى إجازة أساسية وليس إجازة تجميلية.

أحب عبارة «الإدارة في العاطفة»؛ لأنها تذكر بأن تُبقي في ذهنك مشاعر واحتياجات فريقك، وليس حاجات مشروعاتك. وهذا أمر مهم بوجه خاص؛ كي تبقي في ذهنك ما إذا كنت، مثلي، راضيةً تماماً عن النفس في المكتب. لما كنت لا أطلب أبداً الكثير من «العناية والتغذية» في العمل، أنسى أحياناً أن ما كل واحد آخر يسير في الطريق نفسه. لقد ذُكّرت بهذا في تبادل طريف مع المدير السابق لشركة هارست للموارد البشرية روث ديم، في حين كان بناؤنا الجديد يكتمل. كانت المكاتب في كل طابق تقريباً ما عدا الطابق المشترك، ذات جدران زجاجية، دون نوافذ أو ظلال أو ستائر، هذا مصنوع لكل بيئة مفتوحة، التي كانت ما تطلّعنا إليه، ولكنها لم تقدم شيئاً في طريق الخصوصية.

عند نقطة ما قالت روث لي: «كاثي نحتاج إلى أن نتوثق من وجود مكان يجد فيه الناس شيئاً من الخصوصية، حيث يستطيع الناس أن يبكوا».

سألت بدهَش «نحن نفعل؟ كم من الناس يبكون على العمل؟».

قالت ضاحكة: «كثيرون، ولكن قوتها كانت صامدة وهي شيء لم يحدث لي. كانت تأخذ بحسبانها حاجات مستخدمينا، حتى لو كانوا مختلفين عمن عندها، إنها ليست مهارة تأتي بوجه طبيعي إلى كل واحد، ولكنها بالتأكيد شيء يستحق الحرث. (بالمناسبة، لقد أوجدنا حقاً فضاء مغلقاً حيث يستطيع الناس أن يذهبوا للراحة، أو برهة خاصة كي يستجمعوا أنفسهم) تعلمت عبر السنين أنه لا يوجد إلا طريقة واحدة سهلة جداً للتثبت أنك تعرف حاجات مستخدميك واهتماماتهم وتفهمها. وعلى الرغم من أن هذا قد يبدو سهلاً فإنه يتطلب عملاً أكثر كي تنجز بالرغم من الصعاب ما فكرت فيه:

| كن المصغي الأفضل الذي تستطيع أن تكونه |
|---|

إذا كانت هناك مهارة واحدة عملت جاهداً كي أكتسبها فإنها هي.

إنها جدلاً المهارة الأكثر أهمية التي تحتاجها كقائد؛ لأنها تؤثر في كل عنصر من عناصر إنتاجية فريقك.

من السهل أن تصغي لما تحب أن تستمع إليه من الناس، والأصعب كثيراً أن تأخذ فعلاً معانيها ودوافعها. ولكن ما إن تبدأ في الإصغاء- تصغي فعلاً- ستدهش كم سيكون مقدار ما ستتعلَّمه.

وليس ذلك فحسب، الحقيقة التي تصغي إليها سوف تشجع الآخرين على أن يعبروا عن أنفسهم. وتذكر، وأنت في هذا، أن الإصغاء يتضمن أكثر من مجرد سماع كلمات شخص آخر. إنها تتضمن النبرة ولغة الجسد، التي تعد مفاتيح واضحة عن كيفية شعور الإنسان، حتى لو كان أو كانت تواجه اضطراباً في التعبير. وكما قال العظيم يوجي بيرا ذات مرة: «تستطيع أن تلاحظ الكثير بالمراقبة».

سمعت في وقت أبكر من عملي المهني كلمة خبيرة إدارية عن موضوع الاجتماعات. قالت: «يأتي الناس إلى اجتماعات من أجل واحد من ثلاثة أسباب مختلفة الأول؛ لأنه يفترض فيهم ذلك، والثاني؛ لأنه فسحة من أي شيء آخر يقومون به في ذلك اليوم، والثالث؛ لأنهم سجناء».

هذا التلخيص علق في رأسي كل هذه السنوات؛ لأنه يوضح حقيقة أنه حتى عندما نكون جميعاً في الغرفة نفسها، أو الاجتماع، أو الحدث، قد يكون لدى الناس الآخرين خبرات مختلفة كثيراً جداً عني. ثمة ديناميات كثيرة في غرفة كما يوجد أشخاص، وأحياناً أكثر.

هذا المستشار الإداري تابع في وصف الطرق المختلفة التي يتواصل بها الناس في الاجتماعات «بعض الناس يرغبون في أن يتحدثوا طوال الوقت، وآخرون لا يرغبون أبداً في أن ينطقوا بكلمة واحدة. هذا لا يعني أنه ليس لديهم ما يقولونه، إنه يعني فحسب أنهم يفضلون المحادثة الواحدة تلو الأخرى على مجموع المحادثات». وقد تحققت كشخص انبساطي أنني غالباً ما افترضت افتراضات غير عادلة عن معارف الناس أو مهاراتهم، قائمة جزئياً عن كيفية أدائهم في أوضاع جماعية. كنت أحكم عليهم وفقاً لكيفية الحكم على نفسي، إذا كنت أعمل بالطريقة نفسها، غير آبهة مطلقاً أنه كان لدينا ببساطة عدة طرق لأداء الأشياء.

ما إن وصلت إلى ذلك الإدراك حتى تغيرت الطريقة التي كنت أُقوّم بها الناس. ثم إنه قادني إلى تغيير أسلوب قيادتي. كنت أذهب في السابق إلى اجتماع وأوجهه من نقطة البدء، داعيةً الناس إلى الإجابة عن أسئلة معينة وإدارة المحادثة. كنت أفترض أن إدارة المحادثة كانت أفضل طريقة كي تصبح زعيماً. الآن أفتتح عادة اجتماعات بملخص قصير فحسب عن سبب وجودنا هناك، وماذا نأمل أن ننجز. ثم كنت أجلس وأصغي في حين يتحدث الآخرون. إنه لأمر مدهش كم تعلمت أنني يمكن أن أخطئ أيضاً. نعم القيادة في بعض الأحيان تتضمن معرفة متى يجب ألا تقود. ذلك لأن:

**القادة العظام مفوضون عظام**

تعلم التفويض أحد أصعب المهارات للتطوير عندما تصعد أنت السلم المشترك، وهو أيضاً أحد أكثرها حسماً. لا تستطيع أن تصبح قائداً فاعلاً بالقيام بكل شيء بنفسك، ويعود ذلك جزئياً إلى أنه كلما صعدت إلى أعلى وقعت على عاتقك مهمات أكثر. وإذا حاولت أن تقوم بها جميعاً بنفسك فإنك لا تقود نفسك إلى الجنون فقط، بل إنك ستفشل بالتأكيد. أن تطمر في دقائق أمراً أكثر شيوعاً، والأخطار الأكثر إفراطاً التي يمكن أن ترتكبها أنت عندما تصعد سلم المهنة. عندما تكون تغوص كثيراً في كل تفصيل من السهل أن تفقد منظر الصورة الكبيرة.

سل نفسك هذا السؤال: «هل ثمة سبب منطقي أن تحتاج هذه المهمة انتباهاً شخصياً؟» غالباً ما ستجد أن الإجابة هي لا.

السماح لآخرين بتولي القيادة –في اللقاءات أو المشروعات، أو أي جانب من جوانب العمل– تنجز شيئاً ما أعمق أيضاً. إنها تجعل الآخرين يشعرون أنهم أكثر سلطة في النتيجة، وتعطيهم شعوراً بالإنجاز والملكية قد لا يحصلون عليها، إنها تسمح لهم أن يتألقوا. لا توجد طريقة أفضل لجعل فريقك مركّزاً وملتزماً ومنجزاً من إعطائهم القدرة على تحقيق أهداف مهمة بأنفسهم.

ثمة سمة أخرى للقيادة الجيدة هي أن تكون قادراً على أن تحافظ على منظور أوسع، في حين يكون الآخرون يركزون كلية على التفاصيل، إنها معرفة كيفية.

## التركيز على الحلول لا المشكلات

وصفت في البرولوج 9: رد فعل جوي ويلتي في اليوم الذي قدمت فيه على أنني رئيسة جريدة الولايات المتحدة الأمريكية اليوم، عندما أخبرني «أريدك أن تعرف فقط أنني لن أكون مسجل تقارير لك». والحق أنه منذ البداية كان من الواضح أن موقف ويلتي كان في طريقه إلى أن يكون مشكلة.

حاول ويلتي في الشهرين الأولين في صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» أن يجرني إلى لعبة صغيرة. فقد دعا إلى اجتماعات وتعمد ألا يخبرني عنها.

وفي كل مرة كنت أدعو إلى اجتماع لم يكن مدعواً إليه كان يظهر ويقف عند الباب، وقد لف ذراعيه كأنه يشير إلى تلك الاجتماعات التي ما يزال مسؤولاً عنها.

كان التوتر المتصاعد بيننا يجري عبر المكتب. لقد أصبح وضعاً أكثر صعوبة بوجه متعاقب.

كنت أستطيع أن أذهب إلى آل نيوهارث، وأشتكي أو أطلب منه أن يوجد طريقة لإصلاح الوضع. ولكن كان من شأن هذا أن يخرق هذه القاعدة المهمة: لا ترفع المشكلات إلى المشرف عليك، اتخذ قرارات. قررت أنه سيكون من الأفضل أن أرسم الحل بنفسي، ثم أرفعه إلى نيوهارث.

ساعدني راي غولك، زميلي في كلية غانيت، أن أضع خطة. بدلاً من إبقاء «ويلتي» في صحيفة «يو. أس. أيه. تودي»، حيث سيستمر في الاصطدام معي، لماذا لا أنقله إلى مركز مشابه في غانيت، بتلك الطريقة سيكون لدى ويلتي واجبات متكافئة، ولكننا لن يتعامل أحدنا مع الآخر مباشرة، ولسوف يستقر السلام في مكتب «يو. أس. أيه. تودي». كان حلاً بسيطاً ومستقيماً يجعل جميع الفرقاء سعداء. بالإضافة إلى ذلك فإن ويلتي ونيوهارث سيكون كلاهما محافظين على كرامتهما، وهذا هدف جيد نسعى إليه دوماً.

أنا وراي دعونا نيوهارث وناشر «يو. أس. أيه. تودي» جاك هيسيلدين إلى غداء لعرض خطتنا. لقد رسمناها بدقة، نقطة بعد نقطة. قلت لهم: «هذا سيصلح لكل شخص معني، ويجب أن نطبقها على الفور».

بدا نيوهارث غير مهتم عبر الطاولة. لقد أثار اعتراضين يطعن حواشي خطتنا وينخسها. هل كنت واثقة أن ذهاب ويلتي سوف يؤثر سلبياً على تقدمنا الإعلاني في «يو. أس. أيه. تودي»؟ الوضع الأخير كان قاسياً على الجريدة، فبعد كل شيء كان بيع أي إعلان أمراً حاسماً. هل غطيت كل القواعد فيما يتعلق بمن سيلتقط مدة الركود عندما يغادر ويلتي؟ هل كانت هذه الخطة المثلى حقاً من أجل الصحيفة، أم أنها طريقتي فحسب للتخلص من أحدهم كنت على صدام معه؟

أجبت أنا وراي عن أسئلة نيوهارث واحداً بعد الآخر، آملين أننا نسير في الطريق الصحيح. ولكن فجأة مال نيوهارث إلى الأمام بابتسامة متكلفة، ومد يده إلى جيب سترته والتقط قطعة من الورق. وبتباه مسرحي فضها وشرع يقرأ. كانت مسوَّدَة مقال، من الواضح أنها أعدت قبل الغداء معلناً الحركة نفسها التي كنا ندفع باتجاهها: جوي ويلتي سيسمى نائباً للمدير التنفيذي للمبيعات الإعلامية، القسم الذي أُوجد حديثاً الذي كان يرأسه راي غاولك.

كنت أنا وراي منقبضين. كان علي أن أضحك، مع كل قلقي إذا كان نيوهارث سيذهب في تنفيذ الخطة، كان من الواضح أنه يسبقنا بخطوة. كانت واحدة من المرات الكثيرة؛ أنه على الرغم من مراوغاته واستفزازاته كان علي أن أُدهش أمام قدرة نيوهارث الخارقة على التوقع والرؤية من الزاوية. كانت هذه إحدى أفضل مزاياه بوصفه رئيساً.

أحببت آل نيوهارث. وكنا نستمتع بعلاقات عمل طيبة. يستطيع أن يكون رخواً ومضحكاً، وكان يتصرف جيداً عندما كنت أختبره أحياناً في شيء ما. كان يقال كنت تعرف دوماً من كان الرئيس الحقيقي لجريدة «يو. أس. أيه. تودي» لم يسمح قط لهذا التوجه ألا يظهر، وهو أنه مفتاح القيادة الآتي في لائحتنا.

## تعلم الفرق بين اللعب والتدريب

عندما قابلت مايكل كلينتون أول مرة كان قد غادر لتوه «كوندي ناست» بعد 13 سنة، وقد أوصي به كرجل يجب أن أستخدمه إذا استطعت إليه سبيلاً. مايكل شخص مصقول ارتحل كثيراً– لم يكن مدير نشر جيداً جداً فحسب، بل رحالة عالمياً، ومصوراً متمكناً،

وطياراً، ومتحدثاً ممتازاً. سمعت كل ذلك عن مايكل، وعرفت أنه كان مؤثراً عندما قابلته. ولكن ما لم أتحقق منه كم كنت أحبه شخصياً. خسارة كوندي ناست ستكون كبيرة ثانية.

منذ لقائنا الأول على شراب في مطعم «ميكي مانتيل» توافقت معه كما لو كان أحدنا يعرف الآخر طوال عمره. تحدثنا معاً عدة ساعات، ودهشنا إذا وجدنا كم كانت محادثتنا تتدفق وكم كانت أفكارنا متقاربة. كتبت أنا ومايكل شروط عقد على منديل المائدة في ذلك اللقاء الأول، وبدأت أعمل في «هارست» بعد ذلك بمدة وجيزة.

كانت علاقتنا؛ بسبب تقارير مايكل إلي، مختلفة عما يجب أن تكون لو كنا نعمل في شركات مختلفة، ومع أننا كنا صديقين حميمين، كان من الواضح دوماً أننا زملاء أولاً، وأصدقاء ثانياً، والحقيقة أن معظم الناس لا يريدون أن يعمل رئيسهم كأفضل صديق لهم، والرئيس الذي يتوق إلى صداقة مع مستخدميه فإنه يفسد الأمر بطريقة غير سليمة. وبعد كل شيء أنت الشخص الذي عليه أن يتخذ قرارات صعبة في الأمور الشخصية، لذا فأنت لا تريد أن تعقد تلك القرارات دون حاجة.

قد لا تفكر أن دينامية الصديق المستخدم مسألة كبيرة في مقر العمل.

ولكن في عملية مسح جرت في «يو. أس. أيه. تودي» عندما سئل أكثر من 900 عامل «ماهو خطأ رئيسك الأكبر؟» كانت الإجابة الأولى «أن تكون صديقاً لكل فرد» إنها مشكلة كبيرة، لا بسبب أنها تعقد علاقات العمل فقط، بل بسبب أنها أيضاً يمكن أن تقود إلى ضغينة بين المستخدمين الذين يمكن أن يروا تحيزاً حيث لا يوجد ذلك. لذا اجعل الأمر أسهل فيما يخصك ويخص الآخرين، واحفظ هذه الأمور سليمة.

* * *

كان فرانك بيناك (CEO) قد قرر في أواخر عام 1995 قبل وقت قصير من وصولي إلى هارست أن يقوم بانتقال تحريري إلى كوزموبوليتان. وكانت هيلين غورلي براون هي رئيسة التحرير في «كوسمو» منذ ثلاثة عقود. قفزة استثنائية في عمل المجلة، وصية لتفانيها ومهارتها وولائها للشركة في الوقت نفسه. كانت هيلين في ذلك الوقت في السبعينيات من

عمرها، ومع محرر جديد تقرر أن يأتي، ماذا كان باستطاعة «هارست» أن تقدم لها الآن؟ كانت ما تزال تأتي إلى المكتب كل يوم، تأتي مبكرة وتبقى حتى وقت متأخر، وكانت تكرس نفسها لكوسمو كما كانت دوماً.

جرى إيجاد وضع جديد من أجل هيلين وحدها بعد تفكير ومناقشة وسط كبار موظفي هارست: محررة أولى لطبعات «كوزموبوليتان» الدولية. كان ذلك عملاً كاملاً. كان لكوسمو حضور عالمي لا سابق له، وإعطاء هيلين دوراً في توسيع وتحسين الطبعات الدولية كان أفضل نتيجة ممكنة لأي شخص. وقد سمحوا لها أن تستمر ضمن المجلة، وكان ذلك يعني أن هارست سوف تستمر من الإفادة من حضورها وطاقتها.

الخيار لإيجاد موقف من أجل هيلين يشير إلى واحدة من الخصائص التي أحبها كثيراً بشأن شركة هارست: ممارسة الشركة الواسعة لمعاملة المستخدمين والمستخدمين السابقين بالولاء والاحترام. إنها رغبة سخية تثير الإعجاب، تقودنا إلى درسنا الآتي في أن تكون قائداً جيداً.

## الولاء ليس للكلاب فقط

عندما انطلقت بداية في هارست، ظننت أنه كان من الغريب أن عدة مكاتب على الأرضية المشتركة كانت غالباً خالية، ومع هذا كان المساعدون يكدحون بطاعة خارجها. ثبت لي في النهاية أن هذه كانت مكاتب الأفراد الذين تقاعدوا بعد أن عملوا عدة عقود في هارست. ويعود الشكر بمعظمه إلى فرانك بيناك، الذي كان الولاء له عقيدة ملزمة، معظم المتقاعدين التنفيذيين منحوا خيار البقاء في المكاتب، وبذا يستطيعون البقاء جزءاً من الحياة المشتركة حتى في التقاعد.

ولاء هارست لمستخدميها معروف جيداً في الصناعة، لذا كنت مدهوشاً جداً عندما تحدث بوني فولر ذلك بطريقة ذات شأن. هناك أشياء كثيرة تعجبني في بوني، ولكن كان هذا الوقت الذي سبب فيه طموحها أن تتجاوز.

وظفت هارست في عام 1992 رئيسة تحرير مجلة بريطانية دينامية واسمها ليز تيلبيرس لإدارة «هاربر بازار» وهي واحدة من أقدم المجلات ذات السمعة الرفيعة.

انتقلت ليز وأسرتها إلى نيويورك، وسرعان ما أصبحت محبوبة في عالم الموضة بسحرها وذكائها وتواضعها في حياتها وعملها.

ثم بعد سنة من عملها أصيبت بسرطان المبيضين- أحد أشد حالات السرطان. كان اتجاه المرض غير مريح.

صارعت ليز المرض بشجاعة، واستمرت بالعمل في كل يوم كانت فيه قادرة على ذلك. وشهدت أسابيع حسنة وأسابيع سيئة على مدى ست سنوات، ولكنها لم تتهرب قط من واجباتها في «هاربر بازار» كان كفاحها معروفاً جيداً في عالم المجلة والموضة، وفي صناعة تكافئ المظهر البدني، وتخلت عن كل مظهر من مظاهر الغرور، تركت شعرها مفروداً واستمرت في المجيء إلى عملها في أثناء المعالجة وبعدها. كانت ليز مصممة على ألا تجعل السرطان يتغلب عليها.

وعلى أن تستمر في تحرير المجلة مهما كان الأمر.

أعلنت بوني في أثناء ذلك، التي كانت رئيسة تحرير «كوسمو» مدة أربع سنوات، أنها تريد أن تكون رئيسة التحرير الآتية لـ «هاربر بازار». ولسوء الحظ أنها أعلنت ذلك في حين كانت ليز ما تزال تعمل بوصفهارئيسة تحرير، ولكنها كانت تخسر معركتها بوضوح. كان فرانك بيناك قد التزم أمام ليز بأنها ستبقى رئيسة تحرير «هاربر» ما دامت على قيد الحياة- موقف وفيّ أخلاقياً من جانب فرانك (وهارست). لم يكن ثمة من سبيل لاحتلال مكان ليز في الوقت الذي كانت تكافح فيه بصعوبة للقيام بالعمل الذي وظفناها من أجل القيام به.

أخبرت بوني فرانك عند نقطة ما من ربيع 1998، في حين كانت ليز مريضة، أنها كانت تريد ضمانة في الكتابة بأنها ستصبح رئيسة تحرير «هاربر بازار» بعد وفاة ليز. قال فرانك: لا، دون دهَش. فإحساسه بالملكية لن يسمح له أبداً بالقيام باتفاق كهذا مع بوني؛ لا اتفاق في حين ليز ما تزال على قيد الحياة.

حصلت بوني في تلك الأثناء على عرض من «كوندي ناست» وكان من الواضح أنها ستقبله إذا لم نعدها بالعمل في «هاربر بازار». كانت نافدة الصبر ومصرة، ولكن

هارست كانت ببساطة غير راغبة بأن تضمن ما أرادت. وهكذا غادرت بوني «هارست» وقبلت عرض «كوندي ناست» كي تصبح رئيسة تحرير «غلامور».

خسرنا رئيسة تحرير موهوبة للمجلة. ومع هذا فإن إظهار الوفاء تجاه ليز تيبيريس التي توفيت عام 1999، التي عملت في هاربر بازار حتى النهاية، فقد قمنا بالشيء الصواب. إنه قرار لم يأسف عليه أحد قط هنا في هارست. ما يقودنا إلى المزية الآتية خلف نوعية المشاهد للقيادة العظيمة.

**القرار الأخلاقي هو القرار الصحيح دائماً**

كان يبدو على مدى السنوات الخمس الأخيرة، أن انفجاراً يظهر في جريمة أصحاب الباقة البيضاء. فضائح مشتركة، إنفاق شركات CEO على أشخاص مسرفين بأموال الشركة- التصرف السيئ المشترك كان يزداد، وأصبحت صور التلفزة لمديرين مكفوفي الأيدي وهم يقادون إلى السجن مشهداً مألوفاً على نحو متزايد.

من الواضح أنك لا تريد أن تخرق القانون في أثناء قيامك بالعمل.

ولكن التصرف بأخلاقية في العمل يتجاوز ذلك. إنه اتخاذ قرارات قائمة على شيء ما أكثر من اكتساب الأموال، وتوسيع الإنتاج، أو التقدم في مهنتك. من الممكن حقاً أن تنجح في أثناء المحاولة لقطع الزوايا ودفع الحدود، في حين أنت تحافظ على الأخلاق 100% سليمة. على سبيل المثال، في السنوات المبكرة لمجلة MS قبل أن تأخذ حركة معارضة التدخين مجراها، كان لدينا خطة إعلانية كبيرة من قبل «فيليب موريس» 10 الشركة الصانعة للدخان.

كانت الشركة المذكورة شركة معلنة ضخمة في المجلات، وكنا نعلن عن سيجارة «مالبورو» لبعض الوقت، ثم بدأت الشركة حملة جديدة لنوع من السجائر باسم «فرجينيا سليمز».

كانت فرجينيا سليمز سيجارة معدة خِصِّيصَى للمدخنات، لذا كان من الطبيعي أن تعلن فيليب موريس عنها في المجلات النسائية، ومن بينها «مس».

الحملة التي ميزت صور نساء بلباس أنيق. بتجهيزات مصمم كان لها شعار تذكاري: «لقد جئت من طريق بعيد يا طفلتي» الذي أصبح بسرعة عبارة معروفة. كما رعت فرجينيا سليمز مباريات تنس، وأنتجت مفكرة سنوية مع اقتباسات وقصص عن نساء مشهورات.

قابلت مديرة فرجينيا سليمز، وهي إيلين ميرلو، وكانت مستعدة للالتزام بشراء إعلانات في MS. وقد أخذنا النموذج الأصلي للإعلانات منها، وقد أخذتهما إلى المكتب لأريها للمحررة غلوريا شتاينم، التي كانت تتغافل عن أي شيء وكل شيء كان يذهب إلى «مس». ولما كنا مطبوعة نسائية، مع مهمة خاصة وهي تطوير قضية المرأة، فقد كانت غلوريا يقظة دوماً تجاه أي قصص وإعلانات وصور ظهرت في المجلة.

أخذت الإعلانات إلى مكتب غلوريا. ونظرت إليها جميعها. وبعد مدة من الوقت قالت: «آسفة. لا نستطيع أن ننشر هذا».

سألت: «لماذا لا؟ ما الخطأ فيها؟».

قالت غلوريا «من أجل شيء واحد. إنها تعطي انطباعاً أن التدخين علاقة تقدم. لنقل لقد مشيت طريقاً طويلاً يا طفلتي، إن صورة امرأة تدخن يعطي رسالة خاطئة كلياً. وتابعت: وثمة سبب آخر، إن كلمة «طفلة» تصغر النساء» كانت تشعر بقوة أن الحملة الإعلانية كانت تهبط بالمستوى.

لما كنت مديرة الإعلان كنت أكره أن نرانا نرفض أي إعلان، وبصراحة إن «مس» لم تكن في وضع مالي يسمح بخفض العائدات. وافقت غلوريا على تسوية: نقوم بإعلان صغير لمفكرة فرجينيا سليمز ونرى كيف يستجيب القراء له.

كانت غريزة غلوريا صحيحة. عندما ظهرت مفكرة فرجينيا سليمز الصغيرة تلقت المجلة عشرات الرسائل الاحتجاجية من القراء، على الرغم من حقيقة أن الإعلان كان عن المفكرة وليس عن السجائر نفسها، كان لدى قراء الجريدة إحساس امتلاكي بشأن «مجلتهم»، وهذا ما أطلق عواطفهم.

كان بوسع غلوريا أن تستمر في اختيار الإعلانات بالرغم من المعارضة ولكنها ظلت راسخة. لم يكن هذا ما تهتم به «مس»، وبالرغم من أننا كنا بحاجة إلى العائدات التي تجلبها الإعلانات فقد شعرت بقوة أن القبول بها سوف يعرض مهمتنا وأخلاقنا للشبهة. ولم أهتم كثيراً بقرارها من منظور العمل التجاري، ولكن من منظور أخلاقي، وبمعنى المحافظة على مهمة وأهداف الجريدة (مس) أدركت بوجه كامل لماذا قامت بذلك.

لسوء الحظ إن قرار مفكرة فرجينيا سليمز أسفر عن سحب شركة فيليب موريس جميع إعلاناتها من مجلة «مس»، وهي نقلة كلفتنا 250 ألف دولار في السنة الأولى من المقاطعة وحدها، كانت هذه ضربة مالية كبيرة وزادت سوءاً. فقد رفضت فيليب موريس الإعلان في «مس» في السنوات الست عشرة الآتية، مما كلف المجلة ملايين لا تحصى من الدولارات.

لا أحد قال إن من السهل اتباع الطريق الأخلاقي. ولكنني أعرف أن غلوريا ستاينم لم تأسف قط على اختيارها. ولا أن تنجو «مس» من المقاطعة في مهمتها، وضميرها وسلامة قرائها، وعلى المدى الطويل هذا ما يهم أكثر من كل شيء. اتخاذ الخيارات الأخلاقية قرار عملي جيد عموماً، ونظراً أيضاً إلى أن الزبائن يميلون إلى الشعور بولاء أكبر لشركات يشعرون شخصياً أنها جيدة.

تشير هذه القصة أيضاً إلى درس أساسي آخر في القيادة. غلوريا ستاينم لم تمتنع قط من اتخاذ المسؤولية عن قرارها مهما كلف ذلك المجلة.

كان لديها القدرة كرئيس حقيقي.

## تذكر أين يتوقف الرجل

أحد أصعب الأجزاء في عملي يأتي عندما يكون علينا أن نغلق مجلة.

ولا يوجد ما هو أصعب في مواجهة غرفة مملوءة بالناس منحوا كل ما يستطيعون لجعل المجلة تنطلق، وإخبارهم أننا ننتزع القابس. الكل متشابه، أنا أسجل نقطة دوماً باستلام الخبر بنفسي. أستطيع أن أرسل مديراً تنفيذياً رفيعاً آخر في (هارست) للقيام بذلك، ولكن بصفتي رئيس «مجلات هارست» كنت أشعر دوماً بوجه قاطع أن الفرس

يتوقف معي. أرغب في أخذ السمعة الحسنة لنجاحاتنا. يجب أن أكون مستعدة بدرجة متساوية لتلقي اللوم على الخسائر، وأي شيء أقل سيكون مراوغة.

يصح الشيء نفسه على أي نجاح وفشل في المكتب. هل كان لديك مدير عمل كان:

- يحول الملامة على الأخطاء إلى فريقه، حتى لو كانت هذه الأخطاء ناجمة عن قيادته السيئة؟
- تدفع بأكباش فداء في جهد مستمر من أجل أن تجعل نفسها تبدو جيدة أمام مديرها؟
- يُرغم المساعدين على القيام بمهمات كريهة كان عليه أن يقوم بها بنفسه.

جميع هذه التوجهات شائعة جداً في مكان العمل، وهي مدمرة لتماسك الفريق وأدائه. وأنت بوصفك رئيساً تستطيع أن تفكر أنك تظهر مهارات قيادية بتصوير نفسك نموذجاً لعدم الخوف، ولكن فريقك يعلم أكثر. ومعرفتهم أن رئيسهم يتفادى المسؤولية لا يثير لديهم إلا المرارة وعدم المودة.

قد يبدو غريباً أن نقولها، ولكن العنصر الأساسي في أن تكون قائداً فاعلاً هو أن تختار ببساطة القيادة وتتولى المسؤولية تجاه ما يأتي.

وقد كشف اقتراع جرى في «يو. أس. أيه. تودي» أنه في استفتاء لنحو ألف شخص قال 71% منهم إنهم لا يريدون أن يكونوا مديرين. (26% فقط قالوا إنهم يودون أن يكونوا مديرين، ومع البقية التي لم تقرر، يتبين أن ثمة شعوراً بالخوف أو عدم الرغبة والتقدم إلى اتخاذ المسؤولية.

ثمة رأي آخر عن القيادة: من السهل أن تكون مدير الوقت المناسب، ولكن الأوقات السيئة هي التي تفرق بين القادة والمديرين.

لذا لا تكن خائفاً من أن تخطو قدماً في الأوقات السيئة وتبني المسؤولية. فريقك ورؤساؤك سوف يرحبون بذلك أكثر مما تعرف.

وعلى نحو مشابه، عندما يحدث شيء ما خاطئ وكان لك يد في ذلك -سواء كنت المدير أو أبعد من ذلك في اتجاه القاع- لا تكن خائفاً من التقدم وأخذ المسؤولية. رفض المسؤولية

لن يجعلك تبدو أفضل أو يعتقك. في الواقع سيكون التأثير المعاكس. اعترف بسرعة، واعتذر، واقترح حلاً للتحرك قدماً. كل فرد في فريقك سوف يرحب بك من أجل ذلك.

قام آل نيوهارث في وقت مبكر من عملي المهني في وقت كان فيه التنوع في الحاشية المشتركة، يعني متوسطي العمر من الرجال البيض الذين كانوا ينتمون إلى نواد مختلفة، بخطوة راديكالية بتعيين نساء ناشرات في عدة صحف من صحف «غانيت»، إحداهن كانت سيو كلارك جونسون التي رقيت إلى ناشر لصحيفة «نياغارا غازيت».

قال لها نيوهارث: «سيو، الناشر استقال. هل أنت مهتمة بالمنصب؟» سألته: «هل تظن أنني جاهزة؟» قال لها: بالطبع لا، ولكنني لم أكن جاهزاً قط لأي عمل قمت به. إذا قمت بعمل سيئ فإنني سأطردك بالتأكيد.

وإذا قمت بعمل جيد فسوف أرفّعك. وهكذا كان؛ فقد انتهت بالقيام بعمل هائل واستمرت منتهية بمنصب مديرة مساعدة مع غانيت، حيث هي الآن رئيسة قسم الأخبار.

أحب هذه القصة؛ لأنها تلخص بدقة موقف آل نيوهارث نحو التنوع في العمل. لم يهتم بأمانة إلى أي مدرسة ذهب الناس، أو ما لون بَشَرَتهم، أو هل كانوا ذكوراً أم إناثاً. كانت النتائج هي كل ما يهتم به، وقد أوضح ذلك مراراً وتكراراً ليس حرفياً فحسب، ولكن في التعيينات التي قام بها. كانت الحياة في غانيت جديرة بالكفاية والتقدير قبل سنين من أن تصبح تلك الفكرة رائجة في عالم العمل التجاري. (كما اعتدنا أن نمزح).

كانت غانيت واحدة من شركات قليلة حيث يوجد، في اجتماعات الإدارة، (خط خارج غرفة النساء) إنها عامل مذكر ممتاز لقاعدتنا القادمة للقيادة الجيدة.

## ارم كل واحد في البركة

كتبت في بداية هذا الفصل أن القادة الجيدين يعطون فرقهم الفرصة لتحقيق أهداف مهمة بأنفسهم. وقد بسط نيوهارث هذه النقطة على نحو أبعد.

في كلماته «ألقِ بالناس في البركة؛ لترى هل كانوا يستطيعون السباحة»، أعطى الناس الفرصة لكي ينجحوا، وإذا حققوا تقدماً فإنهم سيحصلون على الأفضل، وبالطبع من أجل جانيت.

كان التنوع هدفاً فيما يخص نيوهارث. يمكن أن تقول إنه يلاحقه؛ لأنه كان الشيء الصحيح الذي يجب القيام به، ولكن لم يكن هذا سبب ما قام به.

لقد قام به؛ لأنه جهل العمل الذكي ذا المغزى. لسبب واحد، لا تستطيع أن تصل إلى مستمعين مختلفين إذا لم نكن شركة مختلفة. أي شركة لديها فريق متلائم كلياً من الجنس نفسه، ومستخدمون من العرق نفسه سوف يفهم كيف يسوق المنتجات إلى مجموعتها الخاصة، ولكن في مجتمع اليوم المتغير فإن هذه وصفة من أجل نجاح هامشي إذا لم يكن فشلاً كلياً. على مر العقدين الأخيرين تغير وجه أمريكا، ليس فقط بمعنى كيف ننظر، ومن أين نحن، ولكن كيف نختار أن نحدد أنفسنا.

عندما كنت أنمو في شيكاغو، كانت مدينة مقسمة جداً عرقياً. عندما كنت تقابل شخصاً أول مرة كان من المحتمل أن يسألك «ماذا أنت؟» وفي حالتي كانت الإجابة «إيرلندي»؛ لأن الناس كانوا يميلون إلى تعريف أنفسهم وفقاً لخلفيتهم العرقية. أصبح هذا السؤال الآن يبدو بالطبع أن الزمن قد عفا عليه، ويعود ذلك جزئياً إلى العدد المتزايد من الأمريكيين الذين جاؤوا من أوطان عرقية مختلطة، كما يعود جزئياً إلى أننا لا نفكر في هذه العبارات اليوم؛ إذ لما أصبح المجتمع الأمريكي متعدد الثقافات على نحو متزايد فإن الشركات تحتاج إلى أن تحول تفكيرها عن كيفية التسويق من أجل المستهلكين، أو تواجه العواقب.

هذا ما يساعد أيضاً على أن نتذكر أن توظيف الناس من خلفيات وأعمار، وأمزجة وخبرة مختلفة يغل كثيراً، بمعنى كيف يعمل فريقك. الأفضل أن تمزجها؛ إذ لما كان توظيف أناس مثلك يجلب لك ببساطة الكثير من التقدير والمهارات بدلاً من تنوع المهارات الذي يقود غالباً إلى النجاح، لذا لا تكن خائفاً من إلقاء أي واحد داخل البركة. قد تدهش كيف تحولوا إلى سباحين ماهرين.

جمع فريق عظيم هو الخطوة الأولى في قيادة عظيمة. ما إن تحصل على ذلك الفريق جاهزاً، ستكون الخطوة الثانية أن تساعدهم على العمل بفاعلية قدر الإمكان. السبيل الوحيد للقيام بذلك هو:

## تعلم أن تقسم إلى فئات مستقلة

هل:

- تجد ذهنك يتساءل عندما تكون في اجتماعات، وأنت تفكر في كل العمل الآخر الذي تحتاج إلى القيام به؟
- تلتزم بمهمة معينة؛ لأنك لا تستطيع أن تركز على مهمة جديدة ما لم تنتهِ المهمة الأولى كلياً؟
- تحتار بمحاولة العمل كثيراً جداً في الحال وتنتهي بأن تقوم بكل شيء حتى منتصف الطريق، ولكن لا شيء جيد؟
- تضطرب بترك عملك يضغط في المكتب؟ أم أنك تسمح للضغط في المنزل أن يلقي غمامة على عملك؟

هذه مشكلات عامة، وجميعها نتيجة عدم القدرة على التقسيم إلى فئات مختلفة هذا قد يبدو رصيناً قليلاً، لذا دعني أشرح ما أعنيه.

التقسيم إلى فئات مختلفة في الأساس يعني التركيز على شيء واحد في وقت واحد. إنها مهارة مهمة لأي واحد يحصل عليها، ولا سيما الشخص الذي يطمح إلى مركز القيادة، والمستخدمون سوف يستجيبون نوعياً تجاه الكيفية التي يقود بها مديروهم، والمديرة التي تكون متحيرة ومشتتة ستجد أن فريقها يستجيب بالطريقة نفسها، لذا عليها أن تندفع إلى العمل في هذه المهارة.

كيف تستطيع أن تفعل ذلك؟ حسناً. إذا كنت في اجتماع لا تجلس هناك دوماً تهز ثمر العلّيق. صدقني إنه يستطيع أن ينتظر.

وإذا لم يستطع ذلك حقاً فمن المحتمل أنه يجب ألا تكون في الاجتماع كي تبدأ. عندما تتحدث على الهاتف مع أحدهم ركز على ما يقول، لا على الإجابة على بريد إلكتروني أو ترتيب مقعدك. قد تظن أنك توفر الوقت بالتركيز على مهمات متعددة، ولكن من

المحتمل أنك تحاول إنهاء الحاجة إلى سؤال الشخص على الطرف الآخر من الخط أن يعيد الأشياء، ما يهدر فحسب مزيداً من الوقت.

ركّز كلياً وأصغِ كلياً، وعندما تغادر المكتب في نهاية النهار اترك ضغط العمل هناك. من الأفضل لكل واحد أن يأخذ بعض الوقت للاستراحة من العمل؛ لأن ذلك يساعد على إنعاش وتجديد رؤية الشخص. حتى لو كنت رب العمل فهذا لا يعني أن عليك أن تعيش في المكتب أو لا تفكر أبداً في أي شيء آخر. أفضل بوساطة خبرتي المديرين، وأسعد الناس، هم الذين لديهم ما يجعلهم يعودون إلى البيت بعد أن أغلقوا باب المكتب وراءهم. من المهم أيضاً أن:

**تعرف متى تخطو إلى الوراء**

تلقيت مكالمة بعد ظهر أحد الأيام من إيلين ليفني التي كانت آنذاك المديرة المسؤولة عن المحافظة الجيدة على البيت. كانت قد أنهت مناقشة حامية مع محرر آخر، وكان مطلوب منها أن تملأ مكاني، قالت إيلين: «لدينا انفجار» وهي عبارة تعنيني؛ نظراً إلى أنها كانت نسبياً إنساناً لا تراعي العرف.

ماذا يجب أن أفعل؟ فكرت في ذلك بقية النهار، وقررت أنه بدلاً من إقحام نفسي في الوسط سأبقى في الصفوف الجانبية، وأرى إذا كانوا يستطيعون حل المسالة بأنفسهم. لم يكن هذا سهلاً، كنت أريد لهذا النزاع أن يُحلّ قبل أن يتحول إلى عداء حقيقي. كانت مقامرة، ولكنني قررت أن أثق بقدرتهم على تحقيقها.

مرت ثلاثة أيام، وأخيراً، في اليوم الرابع، قالت إيلين إنهم حلّوا الوضع بأنفسهم. كنت مرتاحة كثيراً. كنت قلقة عندما لم أسمع إجابة، ولكن في النهاية فإن حقيقة أن إيلين والمحرر قد حلا المسألة بطريقتهما، بدلاً من أن يحصلوا على حل مفروض من علٍ، الأمر الذي جسد جيداً جعل علاقتهما تتحرك نحو الأمام.

لم يكن من السهل أبداً أن ندع الأمر ينصرم حتى عندما تبدو الأزمة صغيرة أو مؤقتة، ولكن غالباً كانت هذه أفضل الأوقات للقيام بذلك؛ نظراً إلى أنهم سمحوا لفريقكم أن يختبر قدراته لحل المشكلات. والعودة إلى الخلف هي برهان آخر على:

## وجود أكثر من طريق للنجاح

في المقابلات كنت أُسئل غالباً ما الدروس التي تعلمتها من قادة العمل الآخرين. كنت محظوظةً في أثناء الخدمة في هيئتين مشتركتين، وهما كوكا كولا وIBM بأن أقابل وألاحظ كثيراً من الموظفين الرفيعين الناجحين (CEO). قرأت كتبهم ورأيتهم يلقون الخطب، وشاركت في دعوات الغداء مع شركائهم، وقرأت محادثات أجروها، ومن دواعي الإثارة كان الدرس الأكثر أهمية الذي تلقيته من اتصالي بهؤلاء الرجال والنساء. إنه لم يكن ثمة مجموعة من القواعد عن كيفية النجاح، وأن محاولة نسخ ما قام به أحدهم لن يكون مفيداً.

استمتعت كثيراً بالنجاح في مهنتي، وبالشركات والمنظمات التي عملت فيها لقيامها بعمل جيد أيضاً. ولكن كل شيء عمل لمصلحتي -أسلوب قيادتي الشخصية، وخيارات المهنة، وقاعدة المهارة- تقوم فقط بوصفة واحدة للنجاح.

النجاح على مستواه القاعدي يقوم على تعرفك واستخدامك لمهاراتك الفريدة، والعمل بدأب وذكاء، واتباع مواهبك الشجاعة. لا تجعل أبداً كل من يدعي مرشداً يجعلك تفكر أن هناك قياساً واحداً يناسب كل قاعدة. كلا لا يوجد.

إذا كانت هناك سمة واحدة يتشارك فيها جميع CEO الذين أعرفهم فهي أنهم جميعاً مرتاحون بوضعهم. لذا ثق بنفسك، واصغِ إلى غرائزك الطبيعية. إنها الطريقة الأمثل كي تشق طريقك الشخصي إلى النجاح.

* * *

عندما كنت في مجلة «مس» كان صديق لبات كاربين، يدعى روني إيلدريدج يعمل في مجلس مدينة نيويورك. شجعتنا بات على أن نشارك في حملتها.

لذا أقمنا صندوقاً لتنمية النبيذ والجبن مع زجاجات من النبيذ الرخيص مع قطع كبيرة من مربعات الجبن. كانت مسائل متواضعة، وجلبت بوجه ثابت مبالغ متواضعة جداً من النقود، ربما مائتا دولار مقابل ساعتين من العمل، وما حدث معي أن النسوة كن يردن أن

يتحققن أنك إذا كنت تريد أن تضع أحدهم في مكتب، عليك أن تكتب صكوكاً كي تساعد على تحقيق ذلك.

وهكذا حصلت على اسم ممولة ومختصة واتصلت لأطلب نصيحتها. اجتمعنا على الإفطار، وأخبرتها عن جهودنا حتى ذلك الحين لجمع نقود من أجل روني.

ما قالته لي قد علق بذهني كل هذه السنوات.

قالت: «عزيزتي أنتِ لا تعرفين الشيء الأول عن تنمية رأس المال. إليك الأمر الأكثر أهمية: عندما تريدين تنمية النقود من أجل أحد ما، فعليك أن تفعلي ذلك في بيت أحدهم، تحتاجين منهم أن يقفوا أمام الجمهور ويقولوا «أنا شخصياً سوف أسهم بخمسمائة دولار»، أو أي مبلغ آخر.

والآن كل واحد يقبل الدعوة للتحويل يريد أن يعرف كم سيحصّلون مقابل ما يدفعون. وما إن تضع المضيفة رقماً عليها – فهذا سيكون ما سيدفعون بدا كما لو أن لمبة قد اشتعلت. أعطت النصيحة معنى كاملاً، وجعلتني أريد أن أعود إلى هناك وأنمي بعض المال من أجل روني، ومن أجل مرشحين آخرين وقضايا أخرى كنت أهتم بها. وهذا ما يجلبنا إلى عنصر المفتاح الآتي بأن أكون زعيمة كبيرة:

## مارس الكرم

القيادة على المستوى الشخصي أداة مهمة مثل القيادة على مستوى العمل التجاري. ثمة طرق متعددة لاستخدام مواهبك ووقتك لأسباب جيدة. تستطيع أن تتطوع، وتخدم في هيئات غير ربحية، وتعطي نقوداً، وترتيب تنمية صندوق جميع هذه طرق حاسمة لتبرز القيادة. ثم إن لها أيضاً فوائد إضافية لك.

التطوع و/أو خدمة الهيئات غير الربحية، على سبيل المثال، طريقة ممتازة كي ترد إلى الجماعة في الوقت الذي توسع فيه دائرة اتصالاتك.

مؤسسات الإحسان والمتاحف والكليات والجامعات ومحطات الإذاعة والتلفزة غير الربحية ومجموعات الأوبرا والباليه والمسارح كل هذه المؤسسات تحتاج إلى وقت، ونقود، وطاقة كي تبقى عائمةً. فعندما تعطي فأنت لا تغني المتلقي فحسب، بل تغني نفسك.

بالإضافة إلى ذلك، إنه طريقة ممتازة كي تجعل نفسك متلائماً مع مسائل ما كنت تفكر فيها عادة. أنا عضو في هيئة الأوصياء في جامعة نوتردام، وفي البداية وجدت صعوبة في اجتماعاتنا ثلاث مرات في السنة لا أركز على ما كنت أحتاجه كي أفعل ما هو صواب، ثم أعود إلى هارست. ولكن بعد ذلك، وقد أصبحت مرتبطة على نحو متزايد في مناقشات عن هذه الجامعة العظيمة، شعرت أنني متحفزة ذهنياً ونشيطة بطريقة مختلفة تماماً عن حياتي في هارست. وجدتها منشطة.

التطوع بخدماتك، ووقتك، ومالك طريقة عظيمة لتحقيق الرضا الذي قد لا يقدمه عملك بالضرورة. ومثالك في هذا المجال سوف ينتقل إلى آخرين في دائرتك أو منظمتك. تثبت فحسب أنك مهما كنت تفعل فهو مسموح به من قبل رب عملك أو من الحكومة، كما نسيت أن أقوم بوقت جدير بالذكر عندما كنت في «يو. أس. أيه. تودي».

قررت أن أستضيف ممولاً سياسياً من أجل صديقي العزيز ومعلمي الخاص جورج هيرش، الذي كان يعمل في الكونغرس. أردت أن أقوم بذلك في شقة غانيت في «والدورف تاور» (أبراج والدورف) أحد أفخم الأسماء في نيويورك.

كان «أبراج والدورف» بمداخله الباذخة، ومن ضمنها الأروقة ذات الأرضية المرمرية وشموعه الجميلة يستقبل نزلاء مشهورين كثيرين على مدى السنين، ومنهم فرانك سيناترا، ودكول بورتر، ومامي إيزنهاور، ودوق وندسور. وكان جناح غانيت مكاناً مثيراً للإعجاب، مكاناً كاملاً للاستقبال. وهكذا وضعت خططاً في أثناء مساعدة آل نيوهارث كي أحجزه.

تلقيت بعد أن انتهت الدعوات مكالمة من ناشر «أخبار نيويورك اليومية» الذي كنت قد دعوته قال: «واو! أنا دهش حقاً من قدرتك على صنع ذلك» سألت: «صنع ماذا؟!»

أجابني: «استضافة رجل ثري مثل ناشر (يو. أس. أيه. تودي) وأنت تمثّلين جريدة، هذا يعد تعارضاً مع الاهتمام».

فكرت «هويسل» ها نحن ذاهبون. كانت «يو. أس. أيه. تودي» عملي الأول في جريدة، وهي خلافاً للمجلات حيث استضافة ممول سياسي قد لا تعد نزاعاً، كنت أعرف أنني أخطأت، لذا اتصلت بنيوهارث مباشرة كي أعلمه بما كان يجري.

كان نيو هارث حيوياً. قال بصوت عالٍ «ماذا تفعلون؟ كاثي كيف يمكن ألا تتوثقي أن هذا غير مناسب؟ هذه يمكن أن تكون انتخاباً محلياً ولم تغط تحريرياً من قبل «يو. أس. أيه. تودي» ولكنها لا ترسل مع هذا الرسالة الصحيحة».

قلت: أنا آسفة يا آل. يمكنني أن ألغي ذلك، ولكن الدعوات وزعت».

فكر نيوهارث للحظة، ثم قال مبلّغاً: «لا تفعلي ذلك ثانية».

من حسن الحظ أنني خرجت من ذلك دون خدش، ولكنني كنت أكثر حذراً إزاء نشاطاتي السياسية من تلك النقطة فصاعداً. ولا يهم كم من الوقت والطاقة أخذت نشاطاتي السياسية والخيرية عبر السنين -وهي بالتأكيد تتطلب جهداً- وكنت سعيدة دوماً في متابعتها. إظهار الكرم والوعي.

إظهار الكرم والوعي المدني طريق عظيم لإعادة دفع مواريث أولئك الذين فتحوا الأبواب لك ومن أجل مساعدة الآخرين، لذا أعد:

إنه الشيء الصحيح الذي يجب القيام به، في العمل التجاري وفي الحياة.

حتى إنه قد يجعلك تتميز في العمل بطريقة ما كنت لتجعلها قراراً ذكياً يتعلق بالعمل أيضاً.

## أبيض وأسود

### نصيحة شاملة

أسهم في هذا الكتاب كثير من الأصدقاء والزملاء باسترجاع قصص ونوادر عبر السنين. هنا الأفضل منها: خلاصة وافية لأشياء كنت أتمنى لو عرفتها عندما كنت في بداية عملي.

### أخطاء

**تستطيع أن تقوم بخطأ فادح، كما تستطيع أن ترتكب خطأ سيئاً.**

**ولكن لا ترتكب خطأ فادحاً وسيئاً معاً.**

سمعت هذا القول أول مرة من مديري السابق في هارست، وهو فرانك بيناك. فرانك واحد من المديرين التنفيذيين المقتدرين الذين عرفتهم، مع حكاية أو ملحوظة بارعة في كل موقف، وبالإضافة إلى ذلك أشعر أنني محظوظ جداً؛ فلم أرتكب خطأ كبيراً تحت مراقبته. لم أكن واثقاً تماماً مما حدث، ولكنني لم أكن أريد أن أرى ذلك مهما كان سببه.

**لا ترتعب أبداً**

هذه نصيحة ممتازة، لا سيما إذا كنت ارتكبت خطأ كبيراً فادحاً. الذعر تخوف طبيعي ولكنه أيضاً الطريقة الأسرع لأن تسوي أي اضطراب تجد نفسك فيه فجأة. إذا بقيت هادئاً فإنك تجدد الهدوء. وتذكر أن الذعر لم يشف أي شيء، إنه يحقد ويشدد الألم المبرح فحسب.

تذكر أيضاً أن لغة جسدك تقول ما تقوله كلماتك. الناس يلاحظون دوماً النظرة في وجه رب العمل أو الطريقة التي تقود بها نفسك. في مقر «هارست تاور» الجديد لدينا مصعد طويل يصل بين الرواق والطابق الثالث، كل واحد يستطيع أن يراك، لأي سبب، مهما كان يومي طويلاً، أو متعباً، أو سيئاً، أجعل هدفي أن أنظر بود وسرور في الصعود والهبوط. لا أحد يريد أن يرى الرئيسة بنظرة متجهمة على وجهها.

أبيض وأسود: نصيحة شاملة

**التفكير في أن لديك شيئاً ما محتسباً (مقرراً) هو العلامة الأولى عادة على أنك لا تفعل.**

ثمة جوانب أكثر غالباً لمسألة ما مما تفكر، والأوضاع يمكن أن تتغير بهزة قبعة، لذا كن حذراً عندما تفترض أن كل شيء قد حُسب بصورة كاملة.

### أزمات

**أزمة لك قد لا تكون أزمة لرئيسك**

ذات يوم دعتني إحدى محرراتنا بشأن وضع كان يختمر. قالت إن رسالتها كانت أزمة، ولكن لأنني أعرف ما المشكلة، وأعرف أنها لم تكن خطرة، فإنني لم أرد ثانية على مكالمتها. أخبرت زوجي، توم عن رسالتها الصوتية الأخيرة «كاثي هذه أزمة!» وقال توم: «حسناً هنالك طريق آخر للتفكير فيها. قد تكون أزمة لها، ولكنها ليست أزمة لك» بهذه الملحوظة بلور توم المسألة. تذكري أن ما يبدو أزمة لك ليس بالضرورة أزمة لرئيسك. واعملي وفقاً لذلك.

**لا تأخذ أبداً دوراً مؤيداً في مأساة شخص آخر.**

من المغري دوماً أن تُمتص ضمن زوبعة مأساة المكتب، ولكنها نادراً ما تفرز أي شيء غير وجع الرأس. عندما تجدي مأساة تتطور فهذا أفضل وقت أن تخرجي وتتناولي غداءً طويلاً.

**حتى القرد أحياناً يسقط من شجرة.**

أحب هذا القول؛ لأنه صحيح جداً، ويسهل نسيانه جداً. يمكن أن تكون القرود أفضل المتسلقين في مملكة الحيوانات، ولكن مع هذا عندها موهبة طبيعية وهي غير متساوية عندها بالرغم من أنها تسقط أحياناً من الشجرة.

أبيض وأسود: نصيحة شاملة

إنه درس ثمين كي تتذكر عندما تفشل في شيء ما أنت جيد فيه. اصعد فقط خلف تلك الشجرة.

### المسؤولية

**إن عضوة فريق جيد تأخذ أكثر من حصتها من الملامة وأقل من حصتها من الثقة.**

لا تذهبي إلى أقصى حدود الحماسة في هذا كما ناقشنا في فصل مبكر، يجب ألا تتجاوزي ببساطة كل الرصيد إذا كان بعضه أو كله لك حقاً، ولكن أن تكوني عضوة فريق جيد يعني صعوداً إلى أعلى من أجل معاملاتك، وهذه طريقة ممتازة للقيام بذلك حصراً.

من المقبول أن نتجاهل الخطأ الكبير الأول ونغفر الثاني. أما الثالث؟ عندئذ سنواجه مشكلات.

إنه لأمر جيد أن نعطي الناس مهلة صغيرة عند التعامل مع الآخرين، ولكن إذا ما أظهروا ذات مرة نزوعاً إلى العبوس فإن عملك أن تدعيهم، وتجعلي الوضع راسخاً.

### الإبداع والرؤية

**أعط الناس خريطة طريق.**

ضع في ذهنك قاعدة بسيطة ذات مغزى في الحديث أو العرض أو مباشرة: أخبر الناس ما أنت ذاهب إلى قوله، قله، ثم قل لهم ما قلته.

لا توجد طريقة أفضل كي تضمن أنك أوصلت النقطة التي تريد.

في الخلاف ما بين الأسلوب والمادة، تكسب المادة دوماً. المتغير الوحيد هو الوقت.

أبيض وأسود: نصيحة شاملة

الأسلوب مثل الحقنة، ليس بشيء سيئ، ولكنه لا يكون ثميناً إلا إذا كان مصحوباً بمادة. خلا ذلك هو أكثر قليلاً من بخار يندفع بعيداً عند أول نسمة.

أوجد رؤية. الناس يحبون أن يعرفوا إلى أين يقادون، وهم ينتظمون إذا عرفوا إلى أين تريدهم أن يذهبوا. إيجاد رؤية واضحة هو السبيل إلى إيجاد فريق، ومنتج، والسير في الطريق نحو النجاح. كل شيء ينبع من ذلك.

التواصل

**من أجل جعل أمر ما واضحاً للآخرين، عليك أن تجعله أولاً واضحاً لك.**

أحب هذه النصيحة؛ لأنها واضحة جداً ومع هذا من الشائع جداً تجاهلها. نصف المعركة للتواصل الجيد لا علاقة له مطلقاً بالاتصال بالآخرين. إنها أشياء مجازية تكتمل في ذهنك أولاً.

**لا بأس أن تدع الناس يرون أنك غاضب، ولكن ليس من المناسب أن تفقد برودة أعصابك.**

ثمة فرق كبير بين الإحساسين: فقد برودة أعصابك هو استجابة شخصية غالباً في بيئة مكتب. من الأفضل أن تعبر عن الغضب بإيجاز، ثم انتقل بسرعة إلى الخطوة الأكثر أهمية : تثبيت كل ما تكسر.

الموهبة

**عندما تنظر إلى موهبة، انظر إلى سجل متسلسل من النجاح، وليس معظم النجاحات الأخيرة فقط.**

من السهل أن تلتقط المنجزات الكبرى الأخيرة لأحدهم، ولكن العمل التجاري كشأن الحياة، هو سباق طويل (ماراثون) وليس سباقاً قصيراً. الشخص الذي أظهر قدرة على تحقيق المسافة الطويلة سوف يبرهن بثبات على أهمية أكبر من الشعلة الكبيرة الأخيرة في الحوض.

أبيض وأسود: نصيحة شاملة

كما كتب مارك توين «الضجة لا تبرهن على شيء. إن الدجاجة غالباً هي التي توقوق كما لو أنها وضعت كويكباً. كل مكان عمل له حصته من الوقوقة، ولكن عندما يقال كل شيء ويفعل فإن الإنتاج وليس ترفيع الذات هو ما يؤخذ بالحسبان.

**كل واحد يجب أن يجدف بالمجاديف التي يملكها.**

كما جاء في هذا المثل الانكليزي سيكون هناك دوماً أشياء أنت جيد فيها بوجه طبيعي، وأخرى غير ذلك. وبقدر ما تتعلم بصورة أسرع على السابق بدلاً من اللاحق كان هذا أفضل لك في كل جزء من أجزاء حياتك.

**أهداف**

**عندما تملك مهنة الأرض في العمل الجديد ضع ثلاثة أهداف كبيرة تود أن تنجزها في العام الأول.**

إذا حصلت على إنجازين فسيكون هذا ملحوظاً وستبدو مُسهماً. من الأسهل كثيراً أن تحقق أهدافاً إذا ما أخذت الوقت كي تحددها، وفوق ذلك تبقى طموحاً ومنجزاً تبقى الأهداف المتحققة واحدة من المهارات غير المرحب بها. اتخذ خطوة إلى الوراء من الاشتغال بالعمل يوماً بيوم، الذي يهدد بابتلاعنا جميعاً، وحدد أهمية الصورة الأوسع. صور أهدافك، واكتبها، ثم اعمل على تحقيقها. هذا هو جوهر الإنتاجية.

**لا تسمح لنفسك أن يكون لديك جرح لا تستطيع أن تحكه.**

قد يبدو هذا بسيطاً، ولكن فيما يتعلق ببعض الناس إنه جزء صعب بوجه لا يصدق من نصيحة تتبع. جميعنا صادفنا أناساً يبدون دوماً أنهم يريدون ما لا يستطيعون أن يملكوا وتنتابهم الهواجس إزاء أشياء لا يستطيعون تغييرها. لا يوجد أي خطأ فيما يخص الطموحات العالية، ولكن إذا كنت تضع أهدافاً لا تتحقق فيما يخصني فستنتهي إلى إحباط.

أبيض وأسود: نصيحة شاملة

**«لا» ليست أبداً لا، إنها تعني فحسب أنك لم تعطهم معلومات كافية.**

هذه مقولة قديمة معروفة في المبيعات، وهي ما تعني حقيقة: لا تيأس أول مرة تسمع فيها كلمة لا. غالباً ما يستطيع الناس- بل يريدون- أن يكونوا مقتنعين. لا تضيع فرصة الحصول على نعم تريدها؛ لأنك لم تكن مصراً بدرجة كافية.

**الوقت**

**لا تدع الملحّ يسرق من المهم**

هل حدث هذا لك في يوم ما؟ عليك أن تكتب تقريراً واسعاً ينتهي في نهاية اليوم، ولكن الهاتف لا يتوقف أبداً عن الرنين، ورسائل البريد الإلكتروني مستمرة في التدفق، والزملاء يستمرون في الدخول فجأة ويطلبون المساعدة – وفي الساعة السادسة مساء كان عليك أن تنجز كل شيء ماعدا المهمة التي كنت تحتاج إلى إنجازها حقاً. أن تدع الملحّ يسرق من المهم يعني أن تصبح ذاهلاً من المهمات الثانوية التي تتراكم على مكتبك كل يوم. بسبب شيء ما له موعد فوري لا يعني أنه الشيء الأكثر أهمية على طاولتك. جهز قائمة بما تحتاج إلى أن تنجز، صنف كل شيء وفقاً لأهميته ولا تشرد عنه.

**إذا كنت تريد إنجاز شيء ما، أعطه إلى رجل ناشط.**

أحب هذه العبارة؛ لأنها معاكسة للحدس جداً، ومع هذا فهي صحيحة جداً.

الناس الذين ليس لديهم إلا مشاغل بسيطة ينتهون إلى إضاعة الوقت، في حين أن أولئك الذين لديهم مشاغل كثيرة يميلون إلى العمل بسرعة كاملة حتى يتم إنجاز كل شيء. انظر حولك إلى رفاق مكتبك، المصادفات هي أن أولئك الذين يبدون أكثر اشتغالاً، وهم أيضاً الأكثر ثقة.

أبيض وأسود: نصيحة شاملة

**لا تنظر إلى بريدك الإلكتروني عندما تأتي أول ما تأتي إلى مكتبك.**

أقر أنني لا أملك القوة دوماً لاتباع هذه النصيحة التي جاءت من الخبير الإداري جولي مورغينستيرن. ولكن في أي وقت أفعل أكون مسروراً بوجه ثابت أنني فعلت. ثمة رمل لين قليل في البريد الإلكتروني جميعنا ننزلق فيه في صباح كل يوم، ومن الأسهل الابتعاد عنه في الساعة الأولى أو الثانية والقيام بالأشياء المهمة بدلاً من الغوص فيها ثم تحاول أن تجذب نفسك خارجاً وتستعيد رسوخ قدميك.

**دع قطعة واحدة من الورق فقط تعبر مكتبك**

هذه نصيحة أخرى لا أنجح دوماً في اتباعها، ولكنها نصيحة مهمة من الأسطورة الإعلانية ديفيد أوغليفي، مؤلف «اعترافات رجل إعلان» الذي لم يدع قط أي مذكرة، أو رسالة، أو تقرير تمر على مكتبه أكثر من مرة واحدة. كان قاسياً بشأن تمريرها إلى شخص ما آخر، أو العمل على ما يجب فعله، أو رميها ببساطة بعيداً إذا كنت من ذلك النمط من الأشخاص الذين يكدسون المذكرات القديمة والرسائل والمذكرات على مكتبك خذ هذه النصيحة باهتمام.

سياسة المكتب

**أخمد سياسة المكتب قبل أن تصبح نصف يوم عملك، ومضادة لمهمة شركتك.**

يعمل القادة والمديرون الأذكياء على ضبط سياسة المكتب قبل أن تصبح خارج السيطرة. اجعل من الواضح أنه في مقر عملك تكون سياسة المكتب خارجاً.

**لا تختر القتال إلا إذا كانت هناك فرصة 50% على الأقل بأنك تستطيع أن تكسب.**

أبيض وأسود: نصيحة شاملة

عندما تخسر قتالاً فإنك لا تخفق فقط في تحقيق الهدف الذي كنت تقاتل من أجله، بل أنت تخسر أيضاً رأس مال سياسي، لذا إذا كنت على وشك أن تخسر، من الأفضل أن تبقى بعيداً عن البدء به، واحفظ رأس مالك السياسي، إلى قتال يحتمل أن تربحه أكثر.

## الصورة الكبيرة

**يصرف النصف الأول من حياتك في التشوف للنجاح، والنصف الثاني يصرف في التشوف للأهمية.**

سيأتي وقت في مهنتك، إذا لم يصل بعد، حيث تبدأ بالتفكير في التراث الذي ستخلفه وراءك. وفجأة سيبدو أن الشجار والصعود الذي كنت تقوم به، والطاقة التي أنفقتها تحاول أن تتقدم سوف تبدو أقل أهمية من المعنى الأكبر وراء عملك وحياتك. إذا بدأت بالتفكير في تلك العلاقات الآن، فلسوف تنجز أكثر مع رضا أوسع مما فكرت أنه محتمل. لا تنتظر حتى نهاية خدمتك المهنية حتى تفكر في معنى عملك.

الفصل التاسع

# المستقبل الآن

كنت مع ولدي دوڤ البالغ من العمر 19 عاماً، قبل وقت قصير، أعده لخطّة هاتف خلوي جديدة. عندما سأله البائع «هل تريد تأميناً في حال أضعت الهاتف؟» قال دوڤ مباشرة «لا، لا أريد ذلك، هاتفي دائماً معي».

فكرت في هذا لحظة، وثبت لي أن دوڤ كان على صواب، فهاتفه كان حقاً معه دوماً، في جيبه، بغض النظر عن أي مكان يكون فيه، كنت أراه يجيب على مكالمته في المخازن، وفي السيارة، وفي المصعد، حتى على طاولة الطعام (حيث كنت أنتزعه من يده!) وقد ثبت لي أنه فيما يخص دوڤ ومعظم أبناء جيله كانت فكرة أن تكون على صلة في جميع الأوقات ليست فكرة جديدة أو خارقة تشق الأرض. إنها ببساطة حقيقتهم، وكانت من أجل كل حياتهم.

قد يبدو هذا مفاجأة صغيرة، ولكنها تظهر كيف يمكن أن تتغير التوقعات بسرعة، حتى قبل عشر سنوات، كانت قلة قليلة من الناس لديها هواتف خلوية وتستعملها بانتظام. كانت الهواتف الخلوية مجرد بداية لدخول الاتجاه السائد آنذاك، وهكذا فإنها لم تكن دائرة اهتمام اليافعين والأطفال. ولكن الآن كل واحد عملياً في سنه بحيث يتحدث بجمل كاملة لديه هاتف. وهذا مجرد عنصر صغير من عناصر الثورة التي أخذت مجراها على مدى العقد الأخير.

عندما بدأت أول مرة في «هارست» في أواخر عام 1995 كنت مدهوشة أن أجد أن معظم الشركة كانت لا تستخدم الهاتف الخلوي بعد. كان موظفو مجلتنا في ذلك الوقت مبعثرين بين عشرة إلى اثني عشر بناء مختلفاً في منهاتن، ولكن بدلاً من الاستفادة من خصائص الخلوي كان معظم كبار موظفينا ما يزال يتواصل عبر المكالمات الهاتفية والفاكسات، حتى الرسائل المنقولة عبر السعاة. كان أمراً لا يصدق. وقدمنا بعد مدة

قصيرة من وصولي بريداً إلكترونياً يكفي اتساعه الشركة، هذا ما سبب فزع بعض الموظفين القدامى، وراحة آخرين كثيرين. الآن، لا أحد يحلم بالطبع بمحاولة العمل دونه، حتى إن ابنتي الكبيرة البالغة من العمر 15 عاماً، كانت أليسون ترسل باستمرار رسائل نصية عبر هاتفها، تقول: «البريد الإلكتروني لكبار السن».

ثورة الإنترنت كانت تحولاً يجري مرة في العمر لذا قد لا نرى مثله مرة أخرى سريعاً. ولكننا بالتأكيد سنرى متغيرات مهمة أخرى عن كيفية عملنا ولعبنا وحياتنا. وكنت كثيراً ما أقول لمحرري مجلتنا، بعد 18 شهراً من الآن، كل شيء سيختلف. قد لا نكون قادرين على التنبؤ بدقة كيف، ولكننا نعرف أنه سيحصل؛ لذا كونوا مستعدين».

من المستحيل حقاً التنبؤ بالمستقبل، لذا من المهم أن تركز على شيء واحد تستطيع القيام به -ويجب القيام به حقاً- من أجل النجاح: تعلم التلاؤم مع المتغيرات، مهما كانت. التحرك قدماً: هذه إحدى المهارات التي تساعد على تقرير كم أنت ناجح وراض في عملك وفي حياتك الخاصة. هنا قصة من خبرة عملي الأخير لتصوير ما أعنيه.

فيما يتعلق بالسنوات العشر الأولى في هارست كان لدي مساعدة تنفيذية اسمها باميلا موري. كانت باميلا كل شيء يمكن أن تريده في مساعدة أنيقة يُعتمد عليها وجذابة، كانت تبدو مستمتعة بالعمل في «هارست»، ولكن كان لديها رحلات طويلة، لذا فإنها بعد العودة من إجازة الأمومة بعد الولادة، سألت هل تستطيع ترتيب وقت خاص، أن تأتي إلى المكتب أربعة أيام في الأسبوع وتعمل يوماً في البيت.

لم أكن معجباً بهذه الفكرة وقد أخبرتها بذلك، ولكننا اتفقنا أن تحاول مدة ستة شهور لترى كيف مشت الأمور. قررت باميلا في نهاية تلك المدة أنها أحبت الوقت الخاص وسألت إذا كنا نستطيع الاستمرار في الترتيب.

وجدت من الصعب أن أتوافق مع إعطائها يوماً واحداً في الأسبوع خارج المكتب، لذا قلت لها لا، أريدها الأيام الخمسة جميعاً.

استلمت باميلا في أثناء سنة من تلك المحادثة عملاً في شركة كانت أقرب إلى بيتها، ما سيخفف كثيراً من نفقات سفرها، ويعطيها وقتاً أطول مع أسرتها. كنت

مدهوشاً ومرتعباً ومجروحاً. لقد عملنا معاً عشر سنوات طيبة، كيف تستطيع أن تغادر بهذه الطريقة؟ عينت مساعدة أخرى تحل محلها، ولكنني افتقدت إلى مهارات باميلا ومزاحها اللطيف. وأول مرة كان علي أن أفكر هل كان موقفي ضد الوقت الخاص يحتاج إلى أن يكون جيداً ومرناً.

قررت أنه يحتاج ذلك، وبعد شهر من مغادرة باميلا سألت هل كانت ترغب في العودة والعمل وفقاً للشروط التي اقترحتها من قبل. ومن حسن حظي، فقد وجدت أن عملها الجديد ما كان مطابقاً كثيراً لما كانت تسعى إليه، لذا قررت العودة. تعمل الآن أربعة أيام في الأسبوع عند هارست ويوماً واحداً في البيت. ما زلت أكره هذا الترتيب، ولكنه مقبول من أجل استعادتها.

صوَّر هذا المشهد شيئين فيما يخصني. أولهما أن طبيعة مكان العمل قد تغيرت بصورة درامية حتى في العقد الماضي. حتى وقت قريب جداً، أي طلب للعمل مع يوم عطلة واحد في البيت كان ينظر إليه على أنه غريب، ولكن اليوم في بعض الصناعات أصبح شائعاً. سألت أخيراً رئيسة اتحاد صناعي ضخم عن واحد من محاميهم فأخبرني «أنه يعمل ثلاثة أيام في الأسبوع».

هذا لم يكن يسمع منذ سنوات قليلة، ولكنها لم تطرف عينها عندما أخبرتني بهذا. إنه مجرد ترتيب آخر للعمل.

وثانيهما، فيما يخص النسوة في الثلاثينيات من العمر اليوم، يبدو توازن العمل مقابل الحياة الشخصية أكثر أهمية بكثير مما كان في عقود سابقة، عندما كنت في ثلاثينيات العمر، كانت النسوة العاملات يشعرن أن عليهن أن يدفعن ويدفعن ويدفعن من أجل التقدم. كان قولاً مأثوراً ثم قبلنا به بوصفه حقيقة: «عليك بوصفك امرأة أن تكوني جيدة بمقدار مرتين بالمقارنة بالرجل كي تحصلي على نصف اعتراف» لم يكن لدينا خيار التوازن بين حياتنا الشخصية وحياة العمل إذا كنا نريد النجاح. ولكن اليوم هذا التوازن ممكن، ونساء من مثل باميلا يردن الاستفادة من ذلك. إنه أحد المتغيرات التي تجعلني فخورة أن أكون إمرأة عند خطوط الجبهة في أثناء عصر المرأة.

وثالثها، أن التقنية تقدمت إلى درجة حيث بات من الأسهل كثيراً للناس الآن أن يعملوا بكفاية في منازلهم. الفروق بين وقت باميلا الأول والثاني عميقة، ومع هذا لقد حدثنا في أثناء سنتين منفصلتين فقط. الآن عندما يضرب أحدهم رقم باميلا في هارست تذهب الكلمة في الحال إلى جهاز الحاسوب في منزلها، وهي تجيب عليها مستخدمة مسنداً للرأس، والمتكلم لا يعرف أبداً أنها ليست في مقعدها هناك. ثم إن «السوفت وير» في حاسوب باميلا يسمح أن ترى من يتكلم وتحول المكالمات، كما لو أنها كانت في هارست. ولقد تحولنا أيضاً إلى محول إلكتروني يجعل من السهل متابعة المواعيد عندما تكون خارج المكتب. والواقع أن ثمة شيئاً لا تستطيع باميلا القيام به عندما تكون في البيت هو التنقل داخل غرفة المؤتمر لترى متى يبدأ الاجتماع.

وفي هذه الأثناء، الترتيب الذي ينفق فيه المستخدم يوماً أو أكثر خارج المكتب في أثناء الأسبوع واحد من عدة خيارات برزت على أثر موجة الإنترنت. وبعض الشركات أسست «مكتباً واقعياً» حيث لا يجتمع العاملون في موقع مركزي، بل يعملون في بيوتهم ويتواصلون إلكترونياً، ولا يلتقون وجهاً لوجه إلا بعد أن يكونوا قد نظموا ذلك مقدماً. وفي كثير من الحالات لا يكون المستخدمون مقيمين في المدينة أو الولاية نفسها.

يبدو أن هذه التوجهات من المحتمل أن تستمر بالتحرك قدماً. فالجيل الجديد من المستخدمين قد دخل ميدان العمل بفكرة أن المكاتب المرنة زمنياً والعملية أمر طبيعي، وهي عناصر الحياة العملية اليومية.

الرداء العرضي، وساعات الصيف الأقصر أصبحت الآن أيضاً شائعة في ساحة العمل. أنا لست نصيرةً لجميع هذه التطورات بصفتي موظفة إدارية كبيرة؛ لأن هناك مخافة دوماً من أن الإنتاجية ستتناقص. ولكنني بصفتي نصيرة لحياة بـ 360° درجة أحب رؤية الناس يتخذون خطوات من التوازن ما بين عملهم وحياتهم الشخصية.

ولهذا، ما المتغيرات الأخرى التي يمكن أن تجري تحت الهضبة؟

لا أريد أن أتجرأ على إدعاء أي استبصار افتراضي خاص، ولكن ثمة اتجاهات أتوقع أن أراها تتطور مع مرور الوقت.

## العالم الافتراضي

لما كان الاتصال يتسارع ويصبح أكثر انتشاراً فإن الإنترنت سوف يستمر في التأثير في العمل- ليس في المكتب فقط، بل في الطريقة التي توزع بها الشركات والمؤسسات المضمون، حتى قبل ثلاث أو أربع سنوات مضت لم تكن تقرأ قط أو تسمع الكلمات: العمل الشبكي الاجتماعي، أو «بلوغينغ أو يوتيوب» 11. واليوم من الصعب أن تتجاوزها. ستستمر التقنيات الجديدة في التدفق بسرعة وشدة، والشركات التي تستمر وتزدهر ستكون الشركات التي تستطيع أن تتلاءم معها بسرعة.

كنت أشعر دوماً أن الشعار الجيد للتلاؤم مع التغير التقني هو «ليس الأول، وليس الأخير» في «هارست» على سبيل المثال، نحن لا نندفع كي نكون المتبنين الأوائل لتقنية جديدة، وخاصة لأن النسخ الأولى تكون معيبة غالباً، وأصعب استخداماً من النسخ اللاحقة. ولكن عليك أيضاً ألا تكون الأخير، منتظراً حتى يتخطاك بقية العالم.

## التقنية اللاسلكية

كانت نهضة التقنية اللاسلكية الثورة التقنية الكبيرة الثانية لنهاية القرن العشرين، الهواتف الخلوية، و«بلاك بيري» و«تريوس»* وكل أداة PDA يمكن تصورها غيرت طريقة الاتصال والعمل. وهي تصبح أصغر حجماً وأكثر قوة طوال الوقت، وتحررنا في الوقت نفسه من مكان العمل والانكفاء على عملنا. أحب جهازي «بلاك بيري»؛ لأنه يسمح لي أن أنجز عملي في أثناء أي جزء من المدينة في العربة أو المطار أو أي مكان.

من ناحية ثانية من الصعب حقاً أن تجد وقتاً مقتطعاً من العمل عندما يكون من السهل دوماً أن تلمس زراً في حقيبتك اليدوية أو جيبك.

---

* اسما موقعين على الإنترنت – المترجمة
* مصطلحات في الحاسوب – المترجمة

السمة المميزة أن تتعلم كيف تستخدم هذه التقنيات دون أن تصبح عبداً لها. (اعترف أنني لم أكن دوماً ناجحة في هذا).

وإذا لم يكن لديك بعد «بلاك بيري» أو «تريو» فمن المحتمل أن تحصل عليهما قريباً. (تذكر أنه ما كل واحد كان عنده هاتف خلوي حتى وقت متأخر، الآن لا تستطيع على الأغلب أن تجد أي واحد لا يملكه) كن واثقاً فقط أن تجلس جانباً بعض الوقت في كل يوم عندما تكون «غير مرتبط» تماماً ولا تفكر في العمل.

## خطط العمل غير التقليدية

كما ذكرنا آنفاً فإن ترتيبات العمل التقليدي -من وقت العمل المحدد من قبلك حتى المكاتب الفعلية إلى الساعات غير التقليدية- ستصبح معتادة أكثر. إن فكرة ساعات العمل من 9 حتى 5، التي يبدأ بها معظمنا يومه في وقت واحد، ستصبح سريعاً مفارقة تاريخية.

ومع أن من المفيد بقدر الإمكان للناس أن يعملوا في البيت، أو ينظموا ساعات عملهم، سيكون من الخطأ أن نخسر الفوائد الكثيرة التي تأتي من بيئة العمل التقليدي. عندما يجتمع الناس في حيز عام للعمل من أجل هدف مشترك فإنهم ينتزعون طاقة من بعضهم.

ويتعزز الإبداع والتجديد. هناك أيضاً فرصة أكبر لمحادثات عرضية تقود إلى أفكار عظيمة، في حين أن الفرد الذي يعمل في البيت لا يستفيد من المزاد الذي يتحقق وجهاً لوجه ويقود إلى أفكار جديدة.

حتى «غوغل» 12 مثال نمط الشركات الجديد في القرن الحادي والعشرين لديه قياداته التي هي حرم عملاق، حيث يشجع المستخدمون على قضاء عدة ساعات معاً خارج التوقيت المعتاد من 9-5. في الواقع إن كل سبب من أسباب الراحة يقدم بحيث إن موظفي غوغل لا حاجة لهم أن يغادروا من راكبي الدراجة من أجل الدروان داخلياً إلى إعادة إيجاد أماكن حيث يمكن للمستخدمين أن يلعبوا «البولة» 13 أو كرة الطاولة (بينغ بونغ)، إلى الوجبات الخفيفة المجانية في مقهى غوغل. ومع أن غوغل عند الحد القاطع

مع التقنية، فإن كبار الموظفين يفهمون جيداً أن تشجيع الناس على الاختلاط والمشاركة في الإفطار ما يزال الطريقة الأفضل لتنشيط الإبداع.

وهكذا فإنه مع استمرار التقنية في إعطائنا خيارات جديدة، من الأفضل ألا نتعلق بإفراط بفكرة أوضاع عمل جديد ممتاز. يظل الطريق القديم هو الأفضل أحياناً.

## تغيير الثقافة الاجتماعية

كيف يمكن لتوقعات أجيال جديدة وخبراتها حين تدخل ميدان العمل أن تؤثر في الحياة في المكتب؟ أحاول دوماً أن أنفق وقتاً في الحديث مع موظفينا الداخليين والمتبدئين في «هارست»، وفي السنوات الأخيرة لاحظت اتجاهات قليلة.

أولها ثمة ثقافة توقّع لم تكن موجودة من قبل بين النسوة الشابات، بالتأكيد (مما يعد أمراً جيداً) ولكن بصورة عامة أيضاً. الفكرة بأنك تستطيع أن تربح نموذج النجاح الأمريكي الذي يبدو منغرساً بعمق فيما يخص جيل نما وهو يشاهد عروض التلفزة. واليوم ثمة أشياء كثيرة نمت أيضاً كما بينت فورة الإنترنت التي جعلت أي واحد، من موظفي السكرتارية صعوداً إلى مؤسسي الشركة، يصبح مليونيراً. هذا ما يبدو توقعات متصاعدة لأعمال جيدة، ورواتب مرتفعة وأنواع امتيازات العمل التي تحدثنا عنها سابقاً، مثل الوقت الحر للعمل والإجازات الأطول. الأفراد الأصغر سناً يبدون أيضاً أنهم يريدون أن يكونوا منجزين في عملهم، أكثر مما يكونوا راضين فحسب.

هذا يمكن أن يكون ناتجاً جانبياً لاتجاه ثان: هذا الجيل هو الأول في سنوات قادمة من العمر في أثناء وقت من الخطر الحقيقي والأزمة على أرضنا. السنوات الست الناتجة عن اضطرابات أمنية مرتفعة ومخاوف إرهابية كان لها تأثير لا يمكن حسبانه على مشهدها العالمي فيما يخص الشباب الذين كانوا في مدرسة ثانوية أو كلية في أثناء هجمات 11 أيلول. ومن المفهوم أن كثيرين لم يركزوا ببساطة على الحصول على عمل جيد أو تحصيل مقادير لائقة من المال فحسب، ولكن على جعل العمل الذي يجدونه منتجاً حقاً أيضاً. كثير من هؤلاء الطلاب الشباب أنهوا تخرجهم في الكلية، وحصلوا بالتحرك قدماً على أعمال، هذه التوجهات سوف تستمر في التأثير على قوة العمل.

أخيراً، كما كتبت في صفحات سابقة فإن جيل قوة العمل هذا مترابط أيضاً بوساطة مواقع مثل «فراغي» (Facebook) وكذلك نص كتابة الرسائل والهواتف الخلوية. الفكرة مما يؤلف مقداراً «طبيعياً» من الاتصال قد تغير في المجتمع بصورة عامة، وسوف يتغير في مقر العمل بالنتيجة.

جيل المستخدمين الذين اعتمدوا على المذكرات المكتوبة باليد و«اجعلوا شعبكم يخاطب شعبي» يتلاشى، اليوم قبل الغد. ولا يهم كيف تفكر شخصياً إزاء تلك المتغيرات، إنها ليست غير محتومة فحسب، بل هي موجودة.

كما تبين الأمثلة آنفاً الأجيال الجديدة سوف تستمر في الحركة في مكان العمل اتجاهات سيكون لديك ضابط ضئيل عليها أو لا يوجد أي ضبط لها.

وإذا كان هذا يبدو محبطاً فإنه يعزز فحسب كم من المهم التركيز على الأشياء التي يمكن أن تضبطها. أنت لا تحتاج أن يكون لديك قدرة نفسية على التنبؤ بالمتغيرات، أنت تحتاج فقط إلى أن تكون قادراً على التحقق من أنها آتية، وستكون مرناً كثيراً للتلاؤم معها.

النصيحة المذكورة سابقاً ترتكز بصورة كاملة، من عدة وجوه، على الدروس في هذا الكتاب، فبعد كل شيء إذا كان هناك سمة واحدة ساعدتني على النجاح في مهنتي فهي القدرة على التعلم والتغيير مع الوقت، مع الاستمرار بالعمل الدؤوب والثقة بمواهبي. مهما كان نوع العمل الذي تقوم به أو أي نمط من الشخصية لديك، فهذه مهارة دقيقة فيما يخص نجاحك النهائي.

وتذكر بعد أن قيل ذلك، أنه بالرغم من أن «نجاحك النهائي» هدف ثمين فإنه بالتأكيد ليس الهدف الوحيد الذي يجب أن تلاحقه، وقد لا يكون الهدف الأكثر أهمية فبعد كل شيء عندما تغادر مقر عملك في نهاية النهار، إذا كنت عندئذ ليس لديك أي مكان آخر ذي شأن تذهب إليه، ماذا سيكون ما كسبته حقاً مع كل عملك الشاق؟ من الأفضل كثيراً أن تكون منجزاً في جميع جوانب حياتك من التضحية بسعادتك الشخصية من أجل التقدم.

والخبر الجيد أنك غير مضطر إلى التضحية بها. أنا محظوظ كثيراً أن أكون وصية حية بذلك.

ستجد وأنت تتحرك نحو المستقبل في مهنتك وحياتك، أن الدروس الأساسية لهذا الكتاب -الثقة بغرائزك، والتلاؤم مع التغيير، واتباع عاطفتك- ستكون قابلة للتنفيذ لكل من حياتك الشخصية ومهنتك.

من الممكن حقاً أن تصنع سعادة سليمة 360 درجة، حياة من أجل نفسك. آمل أن تكون الدروس في هذا الكتاب مساعدة لك على القيام بذلك.



اعتذار

# في الظلام

جرى حدثان مهمان في حياتي، في أثناء المدة التي كنت أكتب فيها هذا الكتاب، كان الأول الافتتاح الرسمي لبرج هارست، المقر الجديد لقيادة شركتنا كان ذلك يمثل فيما يخص «هارست» قفزة هائلة: بناء ناطحة السحاب «الخضراء» بيئياً في مدينة نيويورك، علامة جاهزة جمعت جميع موظفي مجلتنا أخيراً من عشرة مواقع في المنطقة، وكذلك أول بناء تجاري ضخم على أرض مدمرة بعد هجمات 11 أيلول.

أحب الفراغات المفتوحة المرتفعة والتقنية الفنية لبرج هارست، إنه مقر عمل جميل وكامل من أجل الأحداث، والحق، كان لدينا بعض الأمسيات المدهشة هنا، ومنها الافتتاح الكبير، عندما عزف ستيفيووندر، واختلط المحافظ بلومبيرغ وأوبرا ونيفري، وكاتي كاوريس، ومارتا ستيورات مع آلاف الضيوف، في تلك الليلة شعرت بالفخر الشديد أن أكون جزءاً من هذه الشركة، والعمل في هذا البناء. كنت مستثارة حقاً؛ لأنني قفزت إلى المنصة مع ستيفي وندر عبر موقعه (مما أدهش فرقته) كي أرقص معه على بعض الأنغام مع المدير فايس غانزي.

مع هذا فإن اللحظات ذات المعنى حقيقة فيما يخص هنا هي اللحظات الهادئة، عندما أكون وحدي في مكتبي في الطابق الرابع والثلاثين مع إطلالاته على مانهاتن، في بعض الأحيان يكون أول شيء في الصباح عندما أصل إلى العمل وأنظر إلى نوافذ السقف كي أرى الضباب المبكر يغطي «سنترال بارك» في حين تستيقظ المدينة بأضوائها. واللحظات التي كنت أحبها كثيراً، بالرغم من أنها في الظلام، عندما كنت أتطلع وأرى السفن تسري صعوداً إلى نهر هدسون في حين أن الشمس تبزغ ببطء. تلك كانت الأوقات التي أقلبها في نفسي عندما كنت أفكر «هل يكون هذا أنا حقاً، كاثي بلاك من الجانب الجنوبي لشيكاغو، هنا في هذا المكتب الجميل؟».

عندما بدأت مهنتي كان هذا كله يبدو مثل حلم مستحيل. في ذلك الوقت لم يكن هناك حقاً أي امرأة رئيسة لشركات كبيرة، وكان هناك قليل جداً من النساء المقتدرات في السياسة. لم يكن هناك في معظم مدة السبعينيات نسوة يعملن في مجلس الشيوخ، في حين أننا اليوم لدينا 16 امرأة عضوة في مجلس الشيوخ. ولدينا أيضاً أول أنثى رئيسة مجلس نيابي هي نانسي بيلوسي، وأنثى متصدرة مرشحة للرئاسة الديموقراطية هي هيلاري كلينتون.

إنه عالم مختلف حقاً، وأنا فخورة أن أكون جزءاً من المجموعة المبكرة من النساء العاملات اللواتي ساعدن على إنارة هذا السبيل. ولما كانت الأجيال المتعاقبة تجد مقاومة تتناقص شيئاً فشيئاً في مجموعة السلطة التنفيذية فإن النسوة سيجدن أنفسهن ذات يوم في ميدان العمل المتساوي مع الرجال. وأنا آمل وأؤمن أن هذا الوقت سيأتي في أثناء عملك.

الحدث الثاني في عام 2006 الذي أثر فيّ كان وفاة حماتي بيغ هاريي.

توفيت بعد عيد الكريسماس مباشرة في سن السادسة والتسعين بعد أن عاشت حياة طويلة مملوءة، تميزت بالأسرة والأصدقاء وكرم الروح المدهش.

نمت بيغ في كلينتون، أيوا، في بيت متواضع في أثناء مدة الاضطراب المالي والثوران. عاشت مدة الكساد والحربين العالميتين، وتذكرت أنها ذهبت مع والدتها إلى الاستفتاءات مباشرة بعد أن نالت النساء حق التصويت. كان بوسعها بسهولة، بوصفها فتاة من مدينة صغيرة من أسرة متوسطة، أن ترى العالم بوساطة نظارات جولاتها الفورية. بدلاً من ذلك، بحب استطلاع طبيعي وذكاء، ومزاح جيد نذرت نفسها لرؤية حياة أكبر بكثير أبعد اندفاعاً من جذورها.

كنت أشق طريقي في سلم العمل قبل خمسة وعشرين عاماً مضت، وتزوجت ابنها الأكبر توم. وعندما تبنينا ابننا وابنتنا دوفي وأليسون، كانت بيغ هناك دوماً كي تساعد. كانت تقدم دوماً دعماً غير مشروط وحباً، ومع هذا لم تعمل قط في ميدان العمل التجاري -مع أنها كان من الممكن أن تنجح لو ولدت في عصر آخر- لم تعبّر ولا مرة واحدة عن أي رغبة في أن أمضي وقتاً أطول مع أطفالي، ووقتاً أقل في المكتب.

كانت بيغ فيما يخصني تجسيداً لحياة 360 درجة؛ عرفت كيف تحقق توازناً بين العناصر المختلفة لحياتها، ولم تفقد قط التركيز على إيجاد المرح والإنجاز في كل مكان استطاعت إليه سبيلاً. كانت حياتها تتسع دوماً أبعد كثيراً من القيود التي كان من الممكن أن تقيد إمرأة في نصف عمرها. كانت تحب أن يكون لديها أصدقاء وأسرة أيضاً، وكان تحب أن تخبرهم عن الأعمال الجريئة لأولادها وأحفادها. كانت متفائلة بوجه طبيعي، امرأة أحبت الحياة حقاً. والحق أن بيغ، قبل أن تموت، جعلتنا نعرف أنها لا تريد جنازاً؛ لم تكن تريد جلبة كبيرة عند موتها، وكانت تعتقد أن الجلبة يجب أن تكون للأحياء.

توفي والداي عندما كنت يافعة نسبياً، توفي والدي عندما كنت في الثانية والعشرين، وتوفيت أمي عندما كنت في الخامسة والثلاثين. كنت محظوظة بأن تزوجت من أسرة مثل أسرة توم التي قبلت بي كأنني واحدة منهم منذ البداية.

كانت بيغ تقول لي دوماً: «يا للخجل، إن أمك وأباك لم يكونا معك ليشاهدا نجاحك» أنا محظوظة أن كان لي حماة مثل بيغ أتشارك معها.

أنا لست نمطاً من الأشخاص الذين ينفقون الكثير من الوقت في إفراغ أشياء حدثت من قبل في قالب جديد. سواء تغيرت الأحداث على نحو جيد أو سيئ فإنها قد انصرمت، وأنا أجد نفسي عادة أتفحص أفق شيء قادم.

لهذا السبب كانت كتابة هذا الكتاب تمريناً رائعاً فيما يخصني؛ نظراً إلى أنني لم أنفق قط الكثير من الوقت أتطلع خلفي إلى حياتي ومهنتي.

ما كان يدهشني مرة بعد أخرى حين كنت أسترجع قصصاً وأفكر في الخبرات التي صاغتني، أنني كم كنت محظوظة جداً. بالطبع بعض الناس يقول إنك تصنع حظك بنفسك، في وضع نفسك في المكان الصحيح، والاستفادة من الفرص عندما تأتي، وكلاهما كنت أجربهما دوماً.

وذلك الجانب الأخير من نصيحة أود أن أتركها لك. الفرص سوف تأتي، إنها تفعل ذلك دوماً. ثق بنفسك كثيراً كي تقفز عليها. لا تخف أبداً من الذهاب إليها. وتذكر، أنت تستحق أن يكون لديك أفضل حياة، وأفضل مهنة تستطيع الحصول عليها.

# إعراب عن الشكر

ذكرت عبارة «تأخذ قرية» قبل ذلك في هذا الكتاب، وهي مناسبة كوصف لوضع كتاب مثل أي شيء أستطيع تخيله. «أسود أساسي» ازدهرت؛ لأن كثيراً من الناس أرادوا أن تحصل وساعدوا على ذلك.

أولاً أريد أن أشكر زوجي توم الذي كان رفيقي المساعد ومستشاري لأكثر من خمس وعشرين سنة. إنه أحسن شريك مساند ومشجع كنت آمل به، ولقد أتاح لي أن أفرد جناحيّ بطرق ما كنت أتخيلها أبداً.

البركة الكبرى التي نلناها أننا كنا قادرين على تبني ولدينا دوڤ وأليسون. إنهما يافعان الآن، والحياة معهما باتت أكثر سروراً وتسلية على أحسن ما يرام. وكانا يجعلاننا عبر السنين نحس أننا في سن الشباب، ونفكر في العالم الذي يسيرون فيه. آمل أن تكون الأفكار والرسائل في هذا الكتاب مساعدة لهما.

ثلاث نسوة جعلنني أشرع في هذا الكتب. بام جانيس كاتبة خطاباتي مدة طويلة، وصديقتي التي أمضيت معها أوقاتاً طويلة في «يو. أس. أيه. تودي»، والوكيلة الأدبية في نيويورك: فريديركا فريدمان، أول من أقنعني أن الوقت بات مناسباً كي أضع القلم على الورق، ومرشدتنا في هارست، وزميلتي لأكثر من اثني عشر عاماً، دِب شرايفر التي كانت تحثني سنوات طويلة للقيام بالعمل.

أقدم شكري أيضاً لمحاميّ الفائق بوب بارنيت لنصيحته الحكيمة، ولفهمه الفوري أن هذا الكتاب كان لجيل ابنته. وكان بوب هو من قادني إلى كبيرة محرري «كراون» راشيل كلايمان التي كانت، كما أخبرني بوب منذ البداية، المحررة النافذة البصيرة في شؤون التجارة، وقد تلاءمنا مباشرة. وإلى بقية الفريق الرائع في «مجموعة نشر كراون»، ولاسيما الناشرون جيني فردست، وستيف روست، وتيناكونستابل، شكراً لحماستكم والتزامكم بالمشروع.

كانت ليزا ويكي، زميلتي في التأليف، الاختيار الكامل، جلست معي عشرات الساعات، وحضّرت الخطابات والاجتماعات، وتحدثت إلى أصدقاء وزملاء، وكثيراً ما كانت تجتذب أفكاراً وقصصاً من أعماق ذهني وتنسج منها.

كانت دوماً حاضرة بضحكة جاهزة أو بهزة رأس، وكانت تخبرني دوماً عندما كانت قادرة بطريقة ما على تسليم الكتاب في وقته، بالرغم من انتقالي إلى لوس أنجلس في أثناء الطباعة النهائية.

شرعت في شكر كل واحد في هارست، ولسوف تستمر اللائحة إلى الأبد.

ولكنني كنت ممتنة بوجه خاص لفرانك بيناك، بالطبع، الذي كان أول من جاء بي إلى «هارست»، وإلى جيل موربر لنصيحته الحكيمة دوماً، وإلى فايس غانزي الذي كان مديراً مشجعاً ومتفهماً وذا بصيرة وعظيماً.

أشكر أيضاً بول لوثر ينغر، وألكساندرا كارين، وينت كريستوفر، الذين ساعدوني بوجه لا يقاس على إستراتيجية الاتصالات. كما أشكر جوديت بوكينير التي ساعدتني رؤيتها على التصميم على تنوير الشعور بالكتاب.

وأشكر مايكل كلينتون، أؤكد أنني كنت سعيدة أننا وقعنا المنديل في ذلك اليوم. نحن أرواح كريمة وقد طورنا عملاً كبيراً، ونحن لم ننته بعد. أشكر فاليري سيليمبير التي كانت جزءاً من حياتي. أهتز سروراً لنجاحها في «سوق هاربر» ولمارك ميلر الرجل المستقيم ذو القدرة الذهبية التي تكون مروعة أحياناً، وهو الوحيد الذي كانت أفضل مصالح «هارست» في ذهنه.

أنا ممتنة كثيراً لكيت وايت وإيلين ليفين وآمي غروس، هؤلاء النسوة المظيمات في الأدب. الكثير من الشكر لكم جميعاً لإمساككم بيدي، والتحرير الذكي في حين كانت المخطوطة تأخذ شكلها. كنتم تقولون باستمرار إنها جيدة، وأنا كنت أفكر: هل يقولون ذلك لمجرد أنهم يعملون من أجلي؟ شكري الخاص أيضاً إلى روث ديم التي جمعت مجموعة من الشابات في «هارست»، وبذا استطعنا أن نلتقط من أذهانهن في الحياة وتوازن العمل.

وإلى أوبرا وينفري شكراً لعقد ذلك الاجتماع معي ومع إيلين في كانون الثاني من عام 1999، ولهدية السماح لنا بأن نصدر مجلتك، ونحتفل بنجاحها، ونحظى بالإلهام منك. شكراً لتشجيعك لي على أن أعيش أفضل حياة. وشكري أيضاً لغايل كينغ التي دونها ما كان للمجلة أبداً أن تصبح على ما هي عليه.

ثم هناك هيلين غورلي براون. ما تزال الشخص الأول الذي يرقص في حفلة العطلة بأقصر التنورات، وكعوب الأحذية الطويلة. كانت أيقونة ووحياً للنسوة اليافعات والكبيرات من أجل الحصول على حياة ممتلئة ومثيرة ومشحونة.

كل موظف إداري ناجح مدين كثيراً بذلك النجاح إلى الأفراد الذين يديرون المكتب. كثير من آيات الشكر تعود إلى باميلا موري التي كانت معي مدة أحد عشر عاماً، وتوماسينا ديلاني التي جاءت إلى «هارست» قبل خمس سنوات. إنهما خبيرتان في إعطاء الطالبين والزوار الانطباع بأننا في قمة كل شيء، وفي جعلهم يشعرون أنهم الوحيدون الذين يهموننا. لم يكن ثمة عمل ضخم جداً فيما يتعلق بباميلا وتوماسينا، ولا عمل صغير جداً. أنتم جميعاً تجعلوني أبدو جيدة، ومن أجل هذا أبدو مُرحّبة بعمق.

أشكر أيضاً المربيات اللواتي كن في أسرتي على مدى السنين ولا سيما كريس باترتون وميشيل ماكمانوس وكولين أيكيرت اللواتي عملن وعايشن ولازمن حياتنا فيما كانت مهنتي في تصاعد. لقد كنتن مرسلات من الله، وقمتن بالمساعدة على صياغة حياة أطفالنا نحو الأحسن.

أشكر غلوريا شتاينم وبات كاربين على منحهما أبواباً لنساء جيلي، لتشجيعهما إيانا على أن نحلم حلماً كبيراً وعلى إنجاز مطامحنا. شكراً لك يا بات على إقناع جميع المعارضين، وأحياناً المعلنين المهددين على أن العالم كان يسير نحو الأحسن مع نسوة يعشن أدوارهن الطبيعية.

إلى روبرت موردوخ سنواتنا معاً في نيويورك كانت مملوءة بنجاح كبير، وكثير من المتعة. وإلى جو أرمسترونغ الشكر؛ لأنه كان رفيقاً في أثناء مهنتنا الصحفية، والشكر قبل كل شيء لاستدعائي إلى نيويورك وتسميتي ناشرة في عصر كان ذلك فيه المرة الأولى.

أعرف أنك لابد قد صارعت بقوة من أجلها. وإلى جورج هيرش الذي ما يزال حتى اليوم ناصحاً وصديقاً، أنت لم تكن رئيساً عظيماً، بل كنت تعطيني دوماً نصيحة عميقة. وقبل أن تكون مشجعة أو متوقعة أعطيت النسوة الشابات فرصاً ما كنَّ ليحصلن عليها من شركات أخرى.

شكر لآل نيوهارث؛ لكونه الرئيس الأكثر تحدياً ممن عملت معهم، كما كان أيضاً الأكثر إلهاماً. لو لم تكن صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» لآل لما كانت لتتجاوز أبداً عقبات التخطيط. وكان أيضاً الرجل الذي فتح الفرص أمام النساء عبر «شركة غانيت»؛ لأنه كان يؤمن بقدرتهن على أن يصبحن محررات وناشرات عظيمات.

أما فيما يتعلق بتشارلز أوفرباي فقد كان بيننا آلاف الضحكات، وقمنا بعمل تجاري كبير معاً. أما فيما يخص راي غولك فإنني أشكر الله أنه انضم إلى «غانيت» عندما قمت بذلك. لا أعتقد أن أياً منا كان قادراً عليها وحده. وأما جورج لويس فقد ألقوا بعيداً بالعفن عندما انتقدت بقسوة عالم الإعلان. إنك أصيل حقاً.

آمل أن تكون الأفكار والرسائل في هذا الكتاب مساعدة لابني عندما ينطلق أخيراً في عمله المهني. أملي الأكبر أن يحلم بحلم عظيم ويسعى إلى تحقيقه. وأما ابنتي التي قد تفكر أن فكرة الأبواب مغلقة أمام النساء ما هي إلا تاريخ قديم، فإنني أريدها أن تعلم أننا حاربنا بشدة بحيث استطاع أولئك الذين لحقوا بنا أن يصعدوا السلم بطريقة أسرع وأفضل. جيلكم وُلد كي يقود. وأخيراً، لما كنت قد بدأت بشكر توم، دعني أنتهي بشكر الأسرة التي ولدت فيها. أخي جيم وشقيقتي سيو، كانا دوماً إلى جانبي. كنت أشعر بفخرهما في كل خطوة.

# نبذة عن المؤلفة

ترأس كاثلين بلاك مجلات هارست، وقسماً من شركة هارست، وهي إحدى أكبر دور النشر العالمية للمجلات الشهرية. إنها تدير التطوير والأداء المالي لبعض العناوين المعروفة جيداً في هذه الصناعة مثل مجلات: كوزموبوليتان، إسكواير، والرعاية المنزلية الجيدة، وبازار هاربر، وماري كلير، وأوه، ومجلة أوبرا، والميكانيك الشعبي، والكتاب الأحمر، والمدينة والريف، عشرون مجلة في مجموعها.

وهي تتابع أيضاً ما يقارب مائتي طبعة دولية لتلك المجلات في أكثر من مائة بلد.

لما كانت قد بدأت مهنتها في مجال الإعلان مع عدة مجلات أخرى، ومنها: «هوليداي» وMS، فقد حققت تاريخاً في النشر في عام 1979 عندما أصبحت أول امرأة ناشرة لمجلة مستهلك أسبوعية: «نيويورك».

وقد اكتسبت بلاك مصداقية واسعة من نجاح «يو. أس. أيه. تودي». حيث كانت أول رئيس وناشر مدة ثماني سنوات، وذلك بدءاً من عام 1983، هذا بالإضافة إلى عضو هيئة، ونائب رئيس تنفيذي/ تسويق "غانيت"، شركتها الأم. وأصبحت في عام 1991 رئيسة ومدير تنفيذي «لاتحاد صحف أمريكا» أكبر مجموعة تجارية للصناعة، حيث عملت مدة خمس سنوات قبل أن تلتحق بـ «هارست».

وهي تعمل عضواً في مجالس MBL، وشركة كوكا كولا، وأمضت مدة سنتين رئيسة «ناشري المجلة في أمريكا» ثم إنها عضو هيئة (مجلس الإعلان)، وقيّمة على جامعة نوتردام، وعضو «مجلس العلاقات الخارجية».

قامت بلاك في عام 2006 بلائحة مجلة «فوربس» لـ «أقوى مائة امرأة» مرة ثانية، وسجلت بين «الخمسين امرأة الأقوى في ميدان التجارة الأمريكي» للسنة السابعة على التوالي. وسميت في عام 2006 «الناشرة المشاركة للعام» من قبل «تقرير ديلاني».

بلاك خريجة كلية ترينيتي، واشنطن C.D، وتحمل ثماني درجات فخرية.

